

983982

983983

983966

BCR3100
Bacheloroppgave

Hvordan bygge tillit ved hjelp av
kommunikasjon?

Markedshøyskolen



Vår 2015

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.



Trust is the glue of life. It's the most essential ingredient in effective communication. It's the foundational principle that holds all relationships.

- Stephen Covey

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning på bachelorstudiet HR og personalledelse ved Markedshøyskolen. På bakgrunn av gruppens fellesinteresse for ledelse og kommunikasjon, har vi valgt tema lederutvikling, med fokus på hvordan ledere kan bygge tillit.

Det siste året har vært en lærerik prosess som har satt oss i kontakt med mange spennende mennesker. Vi ønsker først og fremst å takke alle informantene som tok seg fri fra arbeidet og kom med meget nyttig og interessant informasjon. De var positive til oppgaven og tok seg god tid til å svare utfyllende på alle spørsmål. Videre retter vi en takk til ledelsen i RailCombi, med Anna Svanberg i spissen. De tok godt i mot oss, gav oss tilgang til grupperom og var tilgjengelig på mail gjennom hele prosessen.

Vår veileder Tore Fagernes har hele veien hjulpet oss til å fokusere på oppgavens røde tråd. Han har vært tilgjengelig og bidratt med god faglig støtte underveis. Takk til skolens bibliotekarer for veiledning i riktig bruk av kildehenvisning og litteratur. Videre må vi takke Sharam Alghasi for hjelp med ferdigstilling av intervjuguiden, og Andreas Thon for å ha introdusert oss for RailCombi.

Til slutt ønsker vi å takke våre familier og venner som har stilt opp i denne travle tiden. En spesiell takk til Anne-Lise Borgen og Kristine Larsen som har lest korrektur, og til Martin Melby, Erik Auby og Hanne Kvernmo som var testpiloter. Vi vil også takke Michelle Brenden for hjelp med forsidens grafiske design.

Denne bacheloroppgaven kunne ikke vært skrevet uten dere.

Sammendrag

I denne oppgaven ønsker vi å besvare problemstillingen “Hvordan kan ledere i RailCombi bygge tillit ved å bedre kommunikasjonen”. Oppgaven ser på hvordan ulike verktøy kan bidra til økt tillit, ved hjelp av faktorene; kommunikasjon, tillit, relasjon og trivsel. For å svare på problemstillingen er det tatt i bruk kvalitativt casedesign i form av dybdeintervjuer. Ved hjelp av faktorene og relevant teori utviklet vi tre intervjuguidere som er brukt i datainnsamlingen. I intervjuguidene ble det benyttet en kombinasjon av åpne spørsmål og kvantitative rangeringer. Dette var for å kunne skape visuelle fremvisninger i form av figurer (se Vedlegg 4). Disse vil også forklares på bakgrunn av de kvalitative spørsmålene, noe som gir en dypere forståelse. Intervjuene ble besvart av ti respondenter, hvor av fem var medarbeidere og fem var ledere. Intervjuene tok i gjennomsnitt 1 time og 15 minutter.

Resultat

Av undersøkelsens informanter mener 80% at tilliten har blitt svekket mellom medarbeiderne og ledelsen. Dårlig kommunikasjon ble ansett som en av de viktigste årsakene til at denne mistilliten har oppstått. Gjennom empiri kom det også frem at lite åpenhet mellom partene, følelse av forskjellsbehandling og ledernes manglende kunnskap om jernbanen, også bidro til svekket tillit hos medarbeiderne. Likevel viser det seg at de aller fleste trives på arbeidsplassen. Informantene begrunner dette med gode kolleger og arbeidsoppgaver. Dette viser at trivsel alene ikke er nok til å skape tillit. Sterke relasjoner og en åpen kommunikasjon må ligge til grunn for at tillitsforholdet mellom ledelsen og medarbeiderne skal bedres.

Allerede i teorien kom det frem at samtlige av faktorene påvirker hverandre. Dette ble videre bekreftet i empirien, der vi fant ut hvordan de tre faktorene virket inn på hverandre. På bakgrunn av teori og funn er det utarbeidet ti tiltak for å bygge tillit mellom medarbeiderne og ledelsen i RailCombi (se Vedlegg 3, matrise). Disse verktøyene viser til hvordan RailCombi kan benytte seg av kommunikasjon, trivsel og relasjoner for å bedre tilliten.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.3 Avgrensning	8
1.4 Oppgavens struktur	9
2.0 Metode	9
2.1 Formål og valg av metode	10
2.2 Utvalg	11
2.3 Transkribering og koding	11
2.4 Gjennomføring	12
2.5 Etikk	12
2.6 Reliabilitet og validitet	13
3.0 Teori	13
3.1 Kommunikasjon	13
3.1.1 Lederens rolle	14
3.1.2 Medarbeidersamtalen	15
3.1.3 Kommunikasjonstrappen	15
3.2 Hva er organisasjonsendring	17
3.3 Relasjonsledelse	18
3.3.1 Viktigheten av lederskap.....	18
3.3.2 Relasjonsledelsens syn på tillit	19
3.3.3 Påvirkning og innflytelse	19
3.3.4 Positivt menneskesyn	20
3.3.5 Relasjonsledelsens motivasjonskraft.....	20
3.4 Organisasjonskultur	21
3.4.1 Hva er organisasjonskultur.....	21
3.4.2 Hvordan påvirker organisasjonskultur hverdagen.....	21
3.4.3 Trivsel og arbeidsmiljø.....	21
3.5 Tillit	22
3.5.1 Hva er tillit?.....	22
3.5.2 Hvorfor er tillit viktig?.....	23
3.5.3 Hvordan bygge tillit?.....	24
3.5.4 Gjenopprettelse av tillit	25
3.5.5 Mellomledere.....	25
3.5.6 Hvordan kommunikasjon påvirker tillit.....	26
4.0 Analyse	27
4.1 Analyse av informantene	27
4.1.1 Medarbeider 1	27
4.1.2 Medarbeider 2.....	29
4.1.3 Medarbeider 3.....	31
4.1.4 Medarbeider 4.....	33
4.1.5 Medarbeider 5.....	35
4.1.6 Leder 1	36
4.1.7 Leder 2	38
4.1.8 Leder 3	40
4.1.9 Leder 4	41
4.1.10 Leder 5.....	43
4.2 Oppsummering av analyse	44

4.2.1 Likheter i funn	45
4.2.2 Kvantitativ rangeringer.....	46
5.0 Drøfting.....	48
5.1 Drøfting av kommunikasjon.....	49
5.1.1 Møter som kommunikasjonsplattform	49
5.1.2 Åpen kommunikasjon	50
5.1.3 Medarbeidersamtaler og undersøkelser.....	53
5.1.4 Radioen	54
5.2 Tiltak til kommunikasjon.....	54
5.2.1 Kommunikasjonstrappen	54
5.2.2 Postkasse	55
5.2.3 Tiltak til møter og tavlemøter.....	55
5.2.4 Tiltak til Medarbeidersamtale	56
5.3 Drøfting av relasjon og trivsel.....	56
5.3.1 Ledelsens synlighet og relasjoner til medarbeiderne.....	56
5.4 Tiltak til relasjon og trivsel.....	57
5.4.1 Resultater gjennom andre	57
5.5 Drøfting av tillit.....	58
5.5.1 Manglende kompetanse fører til mistillit.....	58
5.5.2 Mellomledere - mellom barken og veden.....	60
5.5.3 Forskjellsbehandling	60
5.5.4 Arbeidstidsordningene	61
5.5.5 Ansvar øker trivsel:.....	61
5.5.6 Misfornøyd med noen av de Operative lederne	62
5.5.7 Mellomledernes viktighet i en endringsprosess	63
5.5.8 Tillitsmann.....	63
5.6 Tiltak til tillit.....	64
5.6.1 Operative ledere.....	64
6.0 Konklusjon	65
6.1 Hvordan kan kommunikasjon påvirke tillit?	65
6.2 Hvilke innvirkning har relasjon og trivsel på tillit?.....	66
6.3 Hva påvirker de ansattes følelse av tillit?	67
6.4 Verktøy for å bygge tillit	68
7.0 Kritikk til oppgaven og videre anbefaling.....	69
7.1 Utvalget	70
7.2 Etikk.....	70
7.3 Rullering av moderator og observatør	70
7.4 Transkribering	70
7.5 Videre anbefaling.....	71
8.0 Litteraturliste	72

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguider

Vedlegg 2: Oppsummering av informantene

Vedlegg 3: Matrise med tiltak

Vedlegg 4: Figurer

Vedlegg 5: Prosjektplan

Vedlegg 6: Utdrag av transkriberte intervjuer

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Gjennom en foreleser på Markedshøyskolen ble vi høsten 2014 satt i kontakt med bedriften RailCombi. Dette er en bedrift som arbeider med å laste og losse gods fra tog til bil. De har 214 ansatte, hvorav flesteparten er terminalarbeidere. Arbeidsoppgavene omfatter blant annet å kjøre truck, terminaltraktorer, kran og skiftelokomotiver. Våren 2014 startet de en omstillingsprosess som endte med nedbemanning. Prosessen ble avsluttet 1. oktober 2014, men jobben med å implementere endringen hadde så vidt begynt. I denne sammenheng ønsket RailCombi å utvikle sine mellomledere, som de mener ikke blir sett på som ledere i dag. Bedriften skiller mellom to typer mellomledere; operative- og gruppeledere, noe vi kommer tilbake til i kapittel 1.3.

Medarbeidernes tillit til ledelsen kan svekkes etter en endringsprosess, særlig dersom endringen oppleves som negativ av medarbeiderne (Lines mfl. 2005). Som regel er det lederens håndtering av endringen som avgjør konsekvensene av prosessen. Under det første møtet med bedriften fikk vi inntrykk av at endringsprosessen hadde satt sine spor. Vi la merke til at det fantes visse utfordringer i kommunikasjonen mellom de ulike nivåene, og det kunne virke som om tilliten hadde blitt svekket i deler av bedriften. Vi tror tillit vil være en avgjørende faktor for at RailCombi skal lykkes videre. Bedriften er avhengig av positive økonomiske resultater i tiden fremover. For å få til dette må de ha med alle medarbeiderne på laget og jobbe sammen mot et felles mål. Etter en organisasjonell rekonstruering er det vanlig at også de ansattes ytelse påvirkes. Den negative effekten endring har på produktivitet kan få finansielle konsekvenser for bedriften (Cascio et al. gjengitt i Lee og Theo 2005). For å få de ansatte til å nå det finansielle målet sammen, ser vi på bakgrunn av vår utdannelse, på kommunikasjon som en nøkkelfaktor. Vi tror kommunikasjon kan påvirke tillit positivt ved at de ansatte føler seg verdsatt og verdifulle for bedriften.

Hensikten med denne bacheloroppgaven blir å undersøke tillitsforholdet mellom medarbeiderne og ledelsen i RailCombi, samt å avdekke hvordan ulike faktorer kan påvirke forholdet. Ved hjelp av relevant teori og egen empiri, vil vi utvikle tiltak og verktøy som RailCombi kan benytte for å gjenoppbygge tilliten.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i oppgavens hensikt presenteres problemstillingen: “Hvordan kan ledere i RailCombi bygge tillit ved å bedre kommunikasjonen?”

Vi skal i denne oppgaven finne frem til ulike verktøy og tiltak som kan bidra til at lederne i RailCombi kan bygge tillit. Vi har observert at bedriften har enkelte utfordringer med kommunikasjon og deling av informasjon. Kommunikasjon antas å kunne påvirke tillit i stor grad og er derfor med som et hovedelement i problemstillingen. Videre har vi observert to tilleggsfaktorer som vi tror påvirker tillitsforholdet, disse presenteres i forskningsspørsmålene under.

1. Hvordan kan kommunikasjon påvirke tillit?
2. Hvilken innvirkning har relasjon og trivsel på tillit?
3. Hva påvirker de ansattes følelse av tillit?

1.3 Avgrensning

I etterkant av endringsprosessen ble det gjennomført en medarbeiderundersøkelse i bedriften. Det kommer ikke til å legges særlig vekt på denne i oppgaven, men vi bruker undersøkelsen som sammenligningsgrunnlag i enkelte tilfeller.

Som tidligere nevnt blir mellomledelsen delt inn i to grupper, operative ledere og gruppeledere. De operative lederne har ansvar for den daglige driften og jobber mye ute med medarbeiderne, mens gruppelederne står for personalansvar og andre administrative oppgaver. Det er nødvendig å skille mellom de to, da de har ulike former for ansvar og lederroller. Etter ønske fra RailCombi, kommer vi til å fokusere på de operative lederne, da toppledelsen hevder tilliten til de som ledere må bedres. Videre har vi valgt å omtale ansatte uten noen form for lederansvar som medarbeidere, og den øverste ledelsen kalles toppledelsen. Når det er henvisning til både mellomledelsen og toppledelsen, vil ledelsen bli benyttet. En samlebetegnelse for hele bedriften er ansatte.

Vi ser at endringen kan ha vært en medvirkende faktor til at tilliten i RailCombi har blitt svekket. Likevel har vi valgt å se bort ifra dette og heller fokusere på hvordan tillit kan bygges

opp igjen etter endringen. Videre har vi valgt å begrense teoriomfanget i oppgaven til det som har vært nødvendig for å kunne svare på problemstilling og forskningsspørsmål.

Til slutt har vi begrenset oppgaven til å omhandle en bestemt bedrift. Dette er fordi vi ønsker å gjøre en undersøkelse som ser på tillitsforholdet mellom bedriftens medarbeidere og ledere. Siden tiden er begrenset ble det ikke aktuelt å ta for seg flere bedrifter i undersøkelsen.

RailCombi har likevel et ønske om å bruke tiltakene vi kommer frem til på andre terminaler.

For å skape forståelse for videre lesning er det nyttig å vite at RailCombi bruker en ”walkie-talkie” som kommunikasjonskanal ute på terminalen. Denne refererer de ansatte til som ”radioen”.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgavens første kapittel ble innledet med bakgrunn for oppgaven, hvor vi presenterte formålet og bedriften vi har tatt utgangspunkt i. Videre ble problemstilling og forskningsspørsmål presentert, samt avgrensning av oppgaven. Neste kapittel omhandler metode, der vi går igjennom design, undersøkelsesopplegg, utvalg, transkribering, koding, etikk, reliabilitet og validitet. I kapittel 3 tar vi for oss relevant teori om kommunikasjon, endring, relasjon og tillit. Videre tar kapittel 4 for seg analysen, der vi først oppsummerer hver av informantene og deretter presenterer relevante funn. I kapittel 5 drøftes disse funnene opp mot relevant teori, og tiltak fremlegges. Kapittel 6 oppsummerer oppgaven og konklusjon blir presentert. Oppgaven avsluttes med kapittel 7 der vi kommer med kritikk til oppgavens prosess og forslag til veien videre.

2.0 Metode

Samfunnsvitenskapen er en form for forskning med formål om å avdekke den sosiale virkeligheten, med andre ord hvordan virkeligheten ser ut (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). I denne bacheloroppgaven skal vi gjennom bruk av kvalitativ metode avdekke hvordan tilliten er mellom medarbeidere og ledere i RailCombi, samt hvordan kommunikasjon og andre faktorer kan påvirke tilliten.

I intervjuguiden tok vi utgangspunkt i Great Place to Work sin definisjon av tillit, som består av tre hovedfaktorer; troverdighet, respekt og rettferdighet.

I følge Dag Ingvar Jacobsen (2005) kan menneskers tanker og handlinger i liten grad samles som universelle lover for resten av verden. Vi mennesker er uforutsigbare ettersom vi lærer, tilegner oss kunnskap og endrer vår atferd gjennom hele livet. Dette fører til at samfunnsvitenskapens generaliserbarhet blir begrenset, men det gir også mange unike forskningsfunn (2005). Generaliserbarheten blir svekket på grunn av begrensninger i antall enheter. Selv om det er vanskeligere å generalisere til større grupper når man tar utgangspunkt i få enheter, trenger det ikke bety at generaliserbarheten blir helt borte. Kvalitativ forskning er ikke nødvendigvis generaliserbar til større populasjoner eller andre bedrifter. Derimot representerer den menneskene i bedriften som er undersøkt og som oppgaven ønsker si noe om. Den kan også legge et godt grunnlag for videre kvantitativ forskning (Askheim og Grennes, 2014).

I denne oppgaven skal vi undersøke et begrenset antall ansatte i RailCombi. Vi ønsker å gå i dybden for å avdekke tillitsforholdet og ulike påvirkningsfaktorer som kan bygge tillit. Hovedfokuset vil være kommunikasjon, men vi vil også se på hvordan trivsel og relasjon påvirker fenomenet. Det er valgt intensivt forskningsdesign, som kjennetegnes ved å gå i dybden med få enheter og mange variabler. Her er hensikten å få en helhetlig forståelse av situasjonen, et fenomen eller en hendelse (Jacobsen, 2013).

2.1 Formål og valg av metode

Innen samfunnsvitenskapelig metode oppstår det et skille mellom kvalitativ og kvantitativ metodeforskning. Ettersom vi har benyttet oss av et intensivt forskningsdesign er det naturlig å velge kvalitativ metode. Denne metoden studerer fenomener og samler inn data i form av tekst, bilde og lyd, i motsetning til kvantitativ metode som samler inn data i form av tall (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Formålet med denne undersøkelsen er å avdekke tillitens omfang i bedriften og se på muligheter for å forbedre nå-situasjonen. Dette gjør vi ved å undersøke de ansattes mening om bedriftens måte å kommunisere på, hvor godt de trives på jobb, deres relasjoner til andre ansatte, samt i hvilken grad de har tillit til ledelsen. Vi ser da på de ansattes oppfatning av faktorene kommunikasjon, relasjon, trivsel og tillit.

Valget av intensivt forskningsdesign og kvalitativ metode, samt hva vi ønsker å undersøke, har ledet oss til å ta i bruk casesdesign, hvor vi forsker på en avgrenset enhet og undersøker

fenomener i sin naturlige kontekst (Askheim og Grennes 2014). Siden sosiale fenomener er komplekse vil intervju være bidragsytende for å få frem ulike nyanser og sider av fenomenet som diskuteres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi har derfor valgt å benytte oss av kvalitativt dybdeintervju med åpne spørsmål som undersøkelsesopplegg.

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert. I vår oppgave har vi valgt å ta i bruk semistrukturerte dybdeintervjuer. Intervjueren kan fritt velge rekkefølgen på spørsmålene, i hvilken retning intervjuet beveger seg og hva det ønskes mer eller mindre informasjon om. På den måten fungerer intervjuguiden mer som en liste over faktorer vi ønsker data om, mens vi står fritt til å stille oppfølgende spørsmål og gå i dybden på våre fire faktorer. Intervjuguiden er utarbeidet på bakgrunn av disse faktorene, og reflekteres av både problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi valgte å ta i bruk åpne spørsmål i en kombinasjon av kvantitative rangeringer. På denne måten får informantene mulighet til å utdype sine svar, samtidig som vi lettere kan sammenligne funnene når vi spør om en tallverdi, noe som også forhindrer subjektiv tolkning (2011).

2.2 Utvalg

Det er aldri enkelt å bestemme størrelsen på utvalget i en undersøkelse. Siden vi har begrenset med tid har vi valgt å intervju ti informanter, hvor av fem er medarbeidere og de resterende fem har en form for lederstilling. Vi har valgt informantene slik, ettersom vi ønsker å si noe om tillitsforholdet mellom de to partene. Dersom vi hadde hatt lenger tid til innsamling av data, ville det vært hensiktsmessig å intervju flere medarbeidere, ettersom disse utgjør majoriteten av bedriften.

Medarbeiderne som ble intervjuet er tilfeldig valgt ut fra bedriftens turnuslister. Vi har valgt å gjøre det på denne måten for å øke generaliserbarheten i den grad det er mulig, og for å unngå subjektiv påvirkning fra ledelsen. Ved rekruttering av de fem informantene fra ledelsen er det benyttet en mer strategisk form for utvelgelse, da vårt hovedfokus ligger på mellomledelsen.

2.3 Transkribering og koding

Før analysen må vi transkribere intervjuene. Hensikten med transkribering er å gjengi informantene så korrekt som mulig, ord for ord. Et verktøy som hjelper i denne prosessen er taleopptak, som vi vil benytte i denne undersøkelsen. Eksakt gjengivelse gir mulighet for

grundigere analyse senere i oppgaven. Det er viktig at intervjuene blir skrevet ned så raskt som mulig, slik at viktig informasjon ikke går tapt (Askheim og Grennes, 2014).

Etter at transkriberingen er fullført vil neste steg være koding av data. Dette er for å kategorisere funnene inn i faktorer og gjøre analyseprosessen mer strukturert. Faktorene tildeles hver sin farge som vi markerer informasjonen med. Informasjonen fra de ulike faktorene limes deretter inn i fire ulike dokumenter, ett dokument for hver faktor. I hvert av dokumentene vil informasjonen bli tildelt nye fargekoder etter hva som er positiv informasjon, negativ informasjon, eller forslag til tiltak.

Informantene vil bli anonymisert av etiske hensyn, og fordi vi ønsker ærlige svar. Dette blir gjort ved hjelp av nummerering innenfor hvilken posisjon de har i bedriften, enten medarbeider (M) eller leder (L).

2.4 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i RailCombi sine lokaler på Alnabru. Vi satt opp en strukturert plan for gjennomføring av intervjuene og alle intervjuene ble gjennomført i løpet av én uke. To av oss var alltid tilstede under intervjuene, den ene intervjuet informanten, mens den andre observerte kroppsspråk og tok notater. Den tredje personen transkriberte mens intervjuet pågikk. Det ble rullert etter hvert intervju, slik at den som skulle transkribere kunne starte med dette umiddelbart etter intervjuet. På denne måten ble de viktigste elementene fra intervjuene notert med en gang. Vi var hele tiden bevisst på å vise forståelse og skape trygghet overfor informantene, slik at de skulle føle seg så komfortable som mulig.

Intervjuene tok i gjennomsnitt 1 time og 15 minutter, og transkriberingen ble gjennomført i løpet av to uker. For å sikre korrekt gjengivelse av informantene tok vi taleopptak av alle intervjuene. Dette ble godkjent av hver enkelt informant før intervjuet startet. Disse opptakene ga oss mulighet til å gi informantene full oppmerksomhet uten unødvendige forstyrrelser. Vi fikk en god relasjon med samtlige og stilte de stadig oppfølgingsspørsmål, noe som ga oss en dypere forståelse for deres holdninger og meninger.

2.5 Etikk

Etikk er læren om moral, som igjen skiller mellom hva som er rett og galt. Etiske dilemmaer vil oppstå under alle fasene i en forskningsprosess, det er derfor viktig å ha noen retningslinjer

å forholde seg til. Det er blant annet viktig å holde det en lover informantene, da gjensidig respekt kan være avgjørende for forskningen. Hovedfokuset i forskningsprosessen bør være å fremme det informanten har sagt, samtidig som hensynet til deres anonymitet skal respekteres. Som forskere bør vi alltid ha fokus på egen adferd, hva som er det beste for informantene og ansvaret vi har overfor samfunnet forøvrig. Ved kvalitativ metode vil det skapes et gjensidighetsforhold mellom forsker og informant. Det er derfor viktig at forskeren er omgjengelig og til å stole på, slik at informanten tør å være ærlig (Askheim og Grennes, 2014).

2.6 Reliabilitet og validitet

For å kvalitetssikre resultatene av en undersøkelse er det vanlig å spørre seg selv om resultatene er gyldige og troverdige. Gyldigheten viser til om funnene er valide, mens troverdigheten forteller om de er reliable. Videre må det vurderes hvorvidt de verktøyene vi har valgt å bruke måler det vi ønsker å måle, altså i hvilken grad vi fanger opp informasjon om de fenomenene vi ønsker å undersøke. Når vi ser på oppgavens reliabilitet og validitet er det vanlig å se på resultatenes etterprøvbarehet. Målet vil være å få de samme svarene hver gang ved samme type undersøkelse (Askheim og Grennes, 2014). Det er viktig å ha et bevisst fokus på dette for å sikre påliteligheten til oppgavens resultater.

3.0 Teori

3.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon stammer fra det latinske ordet *comunicare* og defineres som å gjøre noe felles, ha forbindelser med andre og gjøre en annen part delaktig. Det å kommunisere med noen skaper en relasjon. Om kommunikasjonen er kort eller langvarig kan variere, men felles er at den skaper kontakt, et forhold eller en forbindelse mellom personer (Eide og Eide, 2012). Kommunikasjonen mister mange elementære byggesteiner når den er skriftlig, noe som fort kan by på misforståelser og usikkerhet. Ved klar dialog har en muligheten til å kunne påvirke, stille spørsmål og medvirke i prosessen. Få hjelpemidler kan erstatte en myndig troverdig stemme og et tydelig kroppsspråk (Spurkeland 2009).

Kommunikasjon kan deles inn i profesjonell og dagligdags kommunikasjon. Dette viser til hvordan mennesker trer inn i bestemte roller som defineres av forventninger, både fra

omgivelsene og en selv. ”Profesjonell kommunikasjon” brukes i en jobbkontekst, der rollens funksjon er å vise frem faglige evner, kunnskap, ferdigheter og posisjon (Eide og Eide, 2012). I en bedrift vil det å ha gode kommunikasjonsferdigheter være et viktig element for å skape gode relasjoner og styrke de psykologiske kontraktene. I artikkelen av Sverdrup blir psykologiske kontrakter definert som en gjensidig relasjon av forventninger, løfter og forpliktelser, mellom leder og medarbeider. Det å kunne uttrykke seg på en måte som er forståelig for den andre parten, kan i en jobbsituasjon være avgjørende for relasjonen og resultatene. En god kommunikasjon kan føre til at partene sammen kommer frem til bedre avgjørelser som alle finner tilfredsstillende. Relasjonen vil bedres når personer føler seg forstått og verdsatt (Eide og Eide, 2012).

For å identifisere et problem i en bedrift er det viktig å ha ledere og ansatte som evner å lytte aktivt og kommunisere klart og tydelig. Dårlig kommunikasjon i yrkessammenheng kan i verste fall få alvorlige konsekvenser da det øker sjansen for mangler, feil og kvalitetssikring av utstyr og arbeid (2012).

For å skape en relasjon kreves det at den ene parten tar initiativ og den andre parten responderer. Slike tilnærminger og tilbakemeldinger kan skape en følelse av å bli forstått, respektert og verdsatt. Det er viktig å føle at den andre parten har empati og forståelse for det som blir formidlet. Innenfor profesjonell kommunikasjon bør den faglige hensikten med kommunikasjonen fremheves. Kompetansen vil være med på å knytte relasjoner, da partene lettere vil respektere hverandre hvis de fremstår som kunnskapsrike og troverdige (2012).

3.1.1 Lederens rolle

Erlie (2006) påstår at det å være leder i stor grad handler om å kunne kommunisere. Det handler om å ha en aktiv rolle i å spre informasjon på kryss og tvers i organisasjonen. Videre bør lederen fremtre som troverdig og begrunne bakgrunnen for eventuelle endringer. Innenfor yrkeslivet er det ofte lederne som blir rost hvis noe går bra, mens de ansatte blir stående i skyggen uten å få oppmerksomhet og klapp på skulderen. Det er viktig å kommunisere til sine ansatte, samt vise i handling at deres innsats har betydning for bedriftens resultater. Lederen bør derfor rose de som fortjener det og spesielt de som selv ikke er flinke nok til å skryte av seg selv. Dette får de ansatte til å se at god innsats og pålitelighet blir verdsatt, noe som føler til stolthet og følelse av tilhørighet (Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013).

3.1.2 Medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen er et kommunikasjonsverktøy enhver bedrift bør benytte seg av for å følge opp sine ansatte. Dette er en mulighet for leder og medarbeider til å bli bedre kjent med hverandre. Ved å vise interesse for de ansatte kan sterke relasjoner bygges, noe som igjen kan skape respekt, økt forståelse og føre til mer åpenhet (Spurkeland, 2009).

I en bedrift med mange ansatte er muligheten stor for at destruktive og pessimistiske medarbeidere kan skape et dårlig arbeidsmiljø. Det er viktig å besitte kunnskap om alle de ansattes totalkompetanse for å kunne bruke de rette menneskene på rett sted. På den måten kan de bli den ressursen de selv ønsker å være (2009).

Arbeidsgiver plikter ikke å ha en slik samtale med sine ansatte, men kan på bakgrunn av arbeidsgivers styringsrett bestemme at medarbeidersamtaler skal gjennomføres. Lengde og hyppighet av slike samtaler er opp til hver enkelt leder. Målet med samtalen er å styrke relasjon til de ansatte, ved at begge parter kommer med tilbakemeldinger (Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013).

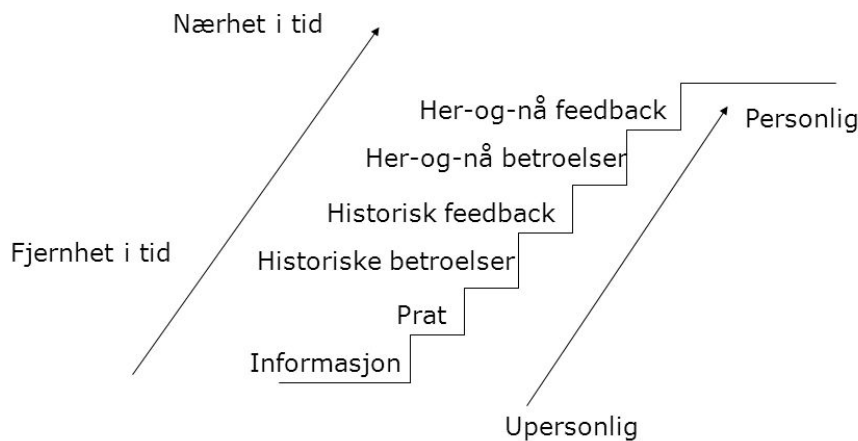
Etter en medarbeidersamtale bør det skrives et signert referat som bekrefter at begge parter er enige i hva som ble sagt. Dette dokumentet kan benyttes i videre oppfølging, eller som bevis ved eventuelle uenigheter i senere tid. Det finnes ingen regler for hvordan en slik samtale skal gjennomføres, men begge parter bør møte godt forberedt. Likevel kan ikke samtalen bryte med likestillingsloven eller diskrimineringsloven, og alle ansatte skal ha like rettigheter. Lederen bør på forhånd sende ut et skjema som den ansatte skal fylle ut, slik at begge parter vet hva som kommer til å tas opp i samtalen (2013).

3.1.3 Kommunikasjonstrappen

Kommunikasjonstrappen er et viktig verktøy enhver bedrift bør ha kjennskap til. I denne besvarelsen benyttes Ragnhild Ustgård sin bearbejdede versjon av kommunikasjonstrappen Paul Moxnes presenterte i boken *Positiv Angst*. Trappen består av seks trinn og beskriver veien fra den minst effektive, til den mest effektive måten å kommunisere på. Nederst i trappen er kommunikasjonen upersonlig og fjern i tid. Etterhvert som vi beveger oss høyere opp i trappen blir kommunikasjonen mer personlig og skjer nærere i tid. Her-og-nå feedback til den det gjelder, fremfor generell informasjon til mange som ikke er berørt, vil være den mest gunstige måten å kommunisere på. Det handler om å gi tydelige tilbakemeldinger til

riktig tid, som er dokumenterbare. Kommunikasjon er grunnleggende i prosesser hvor endring skal implementeres og tillit bygges (Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013).

Kommunikasjonstrappen. Angsten øker, jo høyere opp du kommer i trappa! Kilde: Paul Moxnes og Ragnhild Ustgård. Elin Ørjasæter, Confex 2007



Modell: 1. Kilde: (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 131).

Mennesker er konfliktskye av natur, derfor vil det for noen være krevende å ta opp ting nært i tid, direkte med den det gjelder. I norske bedrifter er baksnakking beklageligvis et kjent fenomen. Noe av grunnen kan være at det å ha felles oppfatninger om en person skaper relasjoner og trygghet, da vi vet hvem vi kan stole på og ikke. Det motsatte av baksnakking er å diskutere med kolleger om hendelser på en konstruktiv måte, for å lære av det. For å unngå et uheldig arbeidsmiljø, vil det å trene opp ledere og ansatte til å bevege seg høyere opp i trappen være avgjørende for å skape en kultur hvor det kan varsles om problemer. Når vi kommuniserer på et høyere nivå i trappen vil det også kunne påvirke trivsel og arbeidsmiljø i en positiv retning (2013).

Måten vi uttrykker oss på har ulik effekt i forhold til hvilken person som blir konfrontert og hvilket trinn vi befinner oss på. Tydelige tilbakemeldinger og rom for åpenhet til å si det vi mener i en bedrift er utrolig viktig. En leder må kunne takle å ta opp anstrengende temaer med personen det gjelder. Det samme gjelder de ansatte, for å unngå baksnakking og et uheldig arbeidsmiljø. Det er rettferdig både for personen det gjelder og for de andre i bedriften at ting

blir tatt opp personlig, så raskt som mulig. Det å gi advarsler gir tydelighet og direkte dialog, og fører til at personen vet hva som forventes av han/hun (2013).

3.2 Hva er organisasjonsendring

I denne oppgaven vil det ikke bli fokusert mye på endringen RailCombi har vært igjennom, men ettersom en endring har stort innvirkning på tillit, vil begrepet bli redegjort for.

Jacobsen sier i sin bok at ”...en organisasjon har endret seg hvis den formelle strukturen er endret fra et tidspunkt til et annet, eller at måten folk opptrer på i organisasjonen, er forskjellig på to tidspunkt” (Jacobsen 2012, 23). Ettersom samfunnet er i kontinuerlig endring medfører dette at bedrifter må ta grep og sette i verk endringsprosjekter, for å blant annet utvikle seg eller for å overleve (Hennestad og Revang, 2012).

Selv om endringsvillighet er noe som i stor grad belønnes i dagens samfunn, er ikke alle ansatte like endringsvillige som organisasjonen skulle ønske. De som ikke vil være delaktige i endring, blir ofte definert som motstandere. Disse reagerer ofte med frustrasjon, sinne og negative tilbakemeldinger når det oppstår en endringsprosess (Hennestad og Revang, 2012). Mislykkede endringsprosesser kommer ofte av at ansatte gjør motstand mot endringen. De ansatte er kanskje ikke fornøyd med informasjonen eller involveringen under endringen (Asting, 2013). Motstandere av endringer blir ofte sett på som vanskelige og som et problem for gjennomføring, men motstand trenger ikke nødvendigvis være negativt.

I følge Hennestad og Revang (2012) er motstand ”en viktig del av selve endringsprosessen” (182). Det er en naturlig reaksjon på at noe beveger på seg. Forfatterne skriver videre at motstand er en form for energi og at det er energi som driver organisasjoner. Ved å analysere motstand og komme til roten av problemet kan bedriften finne ulike ”konstruktive retningsendringer”. På den måten kan bedriften dra fordel av motstand og bruke kritikken konstruktivt til å skape positivt endringsarbeid.

Endringsprosesser forutsetter implementering av ny kunnskap og endring av etablert praksis. Det er viktig at ledelsen engasjerer seg i formell og uformell kommunikasjon med de ansatte, slik at etablert praksis kan endres. For å lykkes med tiltakene må mellomledelsen utnyttes som en strategisk ressurs, og hjelpe medarbeiderne til å skape mening om endringen. Medarbeiderne må forstå hvorfor endringen er viktig – hvis ikke vil de fortsette med

”business as usual” - fordi de mener at dette er den beste måten å praktisere på (Asting 2013, Mellomledere som endringsagenter).

3.3 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsestilnærming, og defineres som; “...å skape målsatte resultater sammen med andre. En del av dette skapes gjennom synergi mellom menneskene i organisasjonen” (Spurkeland 2009, 13). Med andre ord kreves det mer enn bare kunnskap om ledelse, da ledelse er noe som må erfares i samarbeid med andre. I dagens samfunn er ikke posisjoner i et hierarki nok til å påvirke mennesker rundt oss, vi er nødt til å oppnå tillit fra våre medarbeidere om vi skal nå frem til mennesker (Spurkeland, 2009).

3.3.1 Viktigheten av lederskap

Nordhaug (2002) har definert arbeidslivet i dag som en mental revolusjon, hvor det er relasjoner som blir sett på som den viktigste ressursen i organisasjonen. Forholdet mellom ansatte og kunder, ledere og medarbeidere er avgjørende for organisasjonens resultater. Det å være bevist på kompetansen som eksisterer i organisasjonen kan være helt avgjørende for suksess (2002).

Det essensielle med relasjonsledelse er at den fokuserer mer på relasjon enn posisjon. Hovedfokus er rettet mot klokskap innen ledelse, i stedet for diverse teknikker som kan tilegnes ved hjelp av kurs. Lederen må være genuint interessert i menneskene i bedriften og åpne for sosialt samspill i organisasjonen. Det er tre faktorer som må forenes for at relasjonsledelse skal være et faktum, og det er klokskap, kunnskap og atferd. Lederen må vise gjennom handling at han tror på sine ansatte, deres kompetanse og evne til å være delaktige i beslutninger. Nelson Mandela er et godt eksempel på eksemplarisk lederskap, med sin medlidenhet, tilgivelsesevne, ydmykhet og klokskap. Når han brukte disse evnene sammen med kunnskap, skapte det en overbevisende styrke (Spurkeland, 2009).

Innenfor relasjonsledelse blir ledelse og administrasjon sett på som to ulike ting. Administrasjonen er alt lederen må ha under kontroll av økonomi, strategi og diverse systemer for at organisasjonen skal overleve. Ledelse på den andre siden er alle pliktene som omhandler de menneskelige ressursene og deres relasjoner i organisasjon. Som leder innenfor denne stilen må du finne ut hvilke forventinger som stilles til din rolle ut ifra samspillet i organisasjonen. Hvis lederens oppfatning av lederrollen er den samme som medarbeidernes forventninger om hvordan lede, delegere og støtte, vil en slik konsensus mellom relasjonene være det beste for tilliten og trivselen. Det er viktig at medarbeiderne liker å jobbe sammen, setter pris på andres kvaliteter og respekterer andres verdier og holdninger, som ikke samsvarer med egne. Felleskapet er fundamentet for trivsel i en organisasjon, når mennesker

trives sammen ytes det mer. Når det er gøy å jobbe sammen, vises det som regel på resultatene (Spurkeland, 2009).

3.3.2 Relasjonsledelsens syn på tillit

Tillit og respekt er noe lederen må ha opparbeidet seg for at relasjonsledelse kan fungere, noe som krever mye erfaring. Det å ha psykologiske og pedagogiske evner til å forstå hvordan en kan påvirke de ansattes tanker, følelser og atferd er et viktigere konkurransefortrinn enn ”faglig ledelse” langsiktig. For å oppnå tillit kan det være avgjørende med demokratisk deltakelse, hvor alle skal få ytre sine meninger og disse bør tas i betraktning når beslutninger skal fattes (2009). Innenfor denne sammenhengen defineres tillit som arbeidet alle parter legger ned for å få samværet til å fungere best mulig. Begge parter skal oppnå like fordeler av goder, de skal dele medgang og motgang, og behandle hverandre med gjensidig respekt. Relasjonen bygger på at en stoler på den andre partens ønske om å gjøre det beste for alle parter. Hvis tilliten gjentatte ganger brytes vil dette ødelegge relasjonen (Spurkeland, 2009).

3.3.3 Påvirkning og innflytelse

En viktig lederegenskap er personlig påvirkning. Det å kunne få andre med seg for å unngå at alle går i ulike retninger. Når relasjonell døvhets oppstår, altså at budskapet lederen kommer med ikke lenger blir tatt seriøst, svekkes relasjonsbåndene. Det verste utfallet her vil være at respekten for hverandres roller ebber ut. Relasjonene krever et levende samspill med gjensidig positiv påvirkning for å overleve. Det er når dette spenningsfeltet oppstår at lederen har mulighet til å påvirke ansattes adferd og tankesett. Enkelte har bedre forutsetninger for påvirkning enn andre.

Ved å ha mindre kontroll hevder Spurkeland (2009) at lederne oppnår mer innflytelse. Dette begrunnes med at hvis vi som leder kjenner våre ansatte og deres kompetanse kan vi fordele oppgaver som åpner for selvledelse. Lederens relasjon til de ansatte er avgjørende for et gjensidig tillitsforhold, og når dette er på plass vil det meste i bedriften ordne seg. Dette er fordi de ansatte vet hva som forventes av dem, og lederen vet at de ansatte har kompetanse til å løse disse arbeidsoppgavene (2009). Dette kan visualiseres ved den amerikanske psykologen Csikszentmihalyi (2002) sin flytmodell, som viser til hvordan organisasjonens ansatte motiveres. Ved å få en balanse mellom arbeidsoppgaver og de ansattes kompetanse vil de befinne seg i flytsonen. Dette vil også kunne minke stresset hos de ansatte, da de vil oppleve mestring ved passende utfordringer.



Modell: 2

Grunnen til at relasjonsledelse vil være et gunstig valg innenfor ledelsesformer er at dens mål er å påvirke alt fra resultatoppgaver, samarbeid, kommunikasjon, konflikthåndtering, stressnivået og effektiviteten. Dette kan føre til mindre konflikter, da man etablerer gode og trygge arbeidsforhold til alle interessentene i organisasjonen (Spurkeland 2009).

3.3.4 Positivt menneskesyn

Relasjonsledelse tror at mennesker vil gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål. De ansatte er den viktigste ressursen, og bør derfor behandles deretter. De må motiveres slik at de vil bruke sin kompetanse på en best mulig måte. Relasjonen mellom leder og medarbeider bør styres av tillit, slik at lederen ikke trenger å kontrollere arbeidet i særlig stor grad. Lederens rolle blir å fokusere på målene, motivere sine ansatte, utarbeide fruktbare strategier og engasjere dem gjennom hele prosessen. Som leder bør du i tillegg besitte mye menneskekunnskap for å kunne håndtere ubehagelige samtaler og endringsarbeid på best mulig måte. Det er derfor viktig med gode dialogferdigheter, der målet må være en vinn-vinn samtale og ikke en debatt. Dialogen fokuserer på aktiv lytting, spørsmål, vise respekt og skape relasjoner. Målet er å finne kjernen til holdninger og problemer, for å komme med de mest gunstige løsninger for alle parter. Hvis lederen misbruker sin makt kan dette gjøre at dialogen ikke fører frem, fordi den ansatte antagelig ikke føler seg respektert eller rettferdig behandlet.

3.3.5 Relasjonsledelsens motivasjonskraft

Det er viktig for en leder å være bevisst hva medarbeiderne motiveres av, ettersom lederens påvirkningskraft kan være avgjørende. Sykefravær er et godt eksempel på hvor stor påvirkning motivasjon og ledelse har på de ansatte. Lederen kan være et godt bidrag til livskvalitet for medarbeiderne, det å føle seg sett og forstått kan ofte være motivasjon nok. Lederen bør skape inspirasjon til å jobbe og et godt arbeidsmiljø. Det er meget uheldig når ansatte mistrives og ikke gjør en innsats på jobb (2009).

3.4 Organisasjonskultur

Denne oppgaven vil ikke fokusere på å utvikle kulturen i RailCombi, men i stedet vektlegge betydningen av organisasjonskultur for å få en forståelse av kulturens innvirkning på tillit og trivsel i relasjoner, samt at ledelse må bygges på kulturgrunnlaget.

3.4.1 Hva er organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan defineres som “de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe”, og kommer til uttrykk i både språket, ritualene i organisasjonen, handlingsmønstrene, den fysiske strukturen og systemene (Henning Bang 2011, 23). Tillit er tett koblet til både normer, verdier og oppfatninger som er en del av organisasjonskulturen (Karlsen, 2008).

3.4.2 Hvordan påvirker organisasjonskultur hverdagen

En sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er. Organisasjonskulturen har effekt på adferden til medlemmene i organisasjonen, blant annet er det slik at jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelsen og de ansatte, og mellom ansatte i ulike enheter (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er også slik at når vi har tillit til personer, er ikke behovet for å etterprøve om de opptrer slik de har sagt de skal gjøre eller om de snakker sant like stort.

Kultur skaper en opplevelse av fellesskap, tilhørighet og tillit mellom dem som befinner seg innenfor samme kultur. Disse tingene medvirker blant annet til at samarbeid mellom hierarkiske nivåer blir enklere, fordi vi ønsker å jobbe for fellesskapet og føler oss gjensidig avhengig av hverandre. Dette bidrar til at organisasjonen er i stand til å fornye seg ved at det gis rom for å utvikle nye sosiale relasjoner omkring arbeidsoppgavene (2013).

3.4.3 Trivsel og arbeidsmiljø

Det er individuelle forskjeller i hva som gjør at de ulike medlemmer i en organisasjon trives, derfor kan vi si at trivsel er en subjektiv følelse. Trivsel kan sees på som et resultat av individuelle rasjonelle overlegninger, noe som gjør at individets følelse av rettferdighet kan ha konsekvenser for trivsel i arbeidet (Brochs-Haukedal, 2012).

Herzberg ønsket å kartlegge årsaker til trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen, ved blant annet; anerkjennelse for godt utført arbeid, ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon, samt et interessant og varierende jobbinnhold. Det vil si at årsaker til trivsel fremfor alt var

nært relatert til arbeidet og utføringen av arbeidet. Faktorer som ble hyppigst nevnt som årsaker til mistriivsel var blant annet lederen og hans evne til å være rettferdig og om han er teknisk kompetent. Andre faktorer som ble nevnt var arbeidsforhold og arbeidsmengde, samt trygghet i arbeidet (2012).

Psykososialt arbeidsmiljø omhandler organisatoriske forhold i arbeidslivet og de psykiske og sosiale påvirkninger mennesket utsettes for der (Legehandboka.no). Gode arbeidsmiljøer kjennetegnes av at man omgås hverandre på en god måte, noe som forutsetter gjensidig anerkjennelse, konstruktiv kritikk, oppmuntring, evne og vilje til å bruke sin kompetanse. Godt arbeidsmiljø kjennetegnes også av at kommunikasjonen er god, det vil si at den er preget av nærhet, åpenhet og trygghet, og at de ansatte er klar over målene og hva som skal til for å komme seg dit (Legehandboka.no).

Forhold som indikerer et dårlig arbeidsmiljø er derimot preget av samarbeidsproblemer, utrygghet, konflikter, reduserte toleransegrenser og mistenksomhet. I tillegg vil dårlig kommunikasjon kunne føre til ryktedannelser. Andre ting som kjennetegner et dårlig arbeidsmiljø er redusert interesse og motivasjon for arbeidet, noe som igjen kan føre til redusert produksjon når det gjelder både i mengde og kvalitet (Legehandboka.no).

Dårlige miljøer med stor risiko for stress, fravær, sykdom, skader og ulykker, kobles ofte til yrker som blant annet skift-/akkordarbeid, passivt overvåkningsarbeid/ensomhetsarbeid, samlebåndproduksjon og arbeid med særlig stort ansvar (Legehandboka.no).

3.5 Tillit

3.5.1 Hva er tillit?

Enkelte hevder at tillit mellom personer eller grupper av personer ofte er et resultat av samhandling over tid, mens andre argumenterer for at det finnes to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et samarbeid på tillit. En av forutsetningene er at det er utviklet en sterk fellesskapskultur i organisasjonen, og den andre er at ansatte har tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Man kan si at tillit dreier seg om å stole på noen og føle seg trygg i situasjoner som innebærer usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Whitener et. al. (1998) har definert tillit som: ”... en handling overfor en annen part som har sitt utspring fra gjentatt bytte av fordeler, og hvor man er villig til å akseptere sårbarhet (risiko) basert på positive forventninger om hensiktene eller atferden til den annen part” (513,

egen oversettelse). Tillit dreier seg altså om å stole på at andre vil oppføre seg som forventet (Karlsen, 2008). Tillit tar som regel lang tid å bygge opp, men kan brytes ned relativt raskt (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

3.5.2 Hvorfor er tillit viktig?

Tillit spiller en viktig rolle i relasjonen mellom to parter fordi tillit fremmer kommunikasjon og organisasjonsmessig tilpasning, skaper samarbeid, reduserer konflikter, bidrar til effektive løsninger når kriser oppstår, samt reduserer transaksjonskostnader (Rousseau et al. 1998).

Tillit er også viktig for problemløsning fordi det oppfordrer til utveksling av informasjon og har betydning for om en part vil tillate den andre part å påvirke sine beslutninger og handlinger (Karlsen, 2008).

En studie av 88 butikker i en detaljistkjede i Canada viste at i butikker der medarbeiderne opplever å bli stolt på, er kundetilfredsheten høyere og omsetningen større enn i butikker preget av mindre tillit. Når ledelsen stoler på sine medarbeidere, tar medarbeiderne mer ansvar for å nå organisasjonens mål (Deutsch Salamon & Robinson, 2008). Medarbeidere leverer altså bedre arbeidsprestasjoner, stiller opp ekstra og bidrar utover det stillingsbeskrivelsen tilsier når de har tillit til sin leder. Det viser seg også at tillit kan bidra til at medarbeidere er mer lojale overfor organisasjonen de jobber i (Dirks & Ferrin, 2002).

Brown, McHardy og Taylor (2013) har undersøkt forholdet mellom arbeidstakers tillit og ytelse på arbeidsplassen. Deres empiriske funn viser en positiv sammenheng mellom produktivitet, bedriftens resultat og kvalitet på arbeidet, når det kommer til ytelse og tillit på arbeidsplassen. Funnene tyder også på at omorganisering og endring på arbeidsplassen har sammenheng med lavere tillit blant de ansatte.

I Great Place to Work har de gjennom en kartlegging av flere tusen virksomheter funnet at på de beste arbeidsplassene opplever medarbeiderne og lederne mye gjensidig tillit, har et godt samarbeid og et høyt engasjement (Idebanken.org). I undersøkelsen kommer det også frem at mennesker ønsker åpenhet i kommunikasjonen med ledelsen, samt å føle seg respektert som mennesker, og ikke bare som en brikke i et puslespill.

Jannik Krohn Falck anser tillit mellom ledere og medarbeidere som et fundament hvis man ønsker å være en god arbeidsplass. De arbeidsplassene som har høy grad av tillit mellom medarbeidere og ledere har en fordel ved for eksempel endringer og når arbeidsformen blir

raskere og mer krevende. De ansatte viser også bedre samarbeidsevne, både på tvers av avdelinger og divisjoner, samt innad i team. I tillegg får de en sterkere tilknytning til både eget arbeid og selskapets arbeid, og høyere grad av engasjement for å nå organisasjonens visjoner og mål (Idebanken.org).

I undersøkelsen gjort av Great Place to Work viser medarbeiderne til tre hovedfaktorer som må være på plass for at de skal oppleve tillit til ledelsen; troverdighet, respekt og rettferdighet. For at medarbeiderne skal oppleve troverdighet er det viktig at ledelsen har en åpen og ærlig kommunikasjon. Det er også viktig at medarbeiderne har en opplevelse av at ledelsen er kompetent til å lede virksomheten, at ord følger handling og at de har integritet. Respekt handler om at medarbeiderne har et ønske om å bli sett og støttet, samt å bli involvert i beslutninger som er relevant for eget arbeidsmiljø og egne arbeidsoppgaver. Rettferdighet innebærer at medarbeiderne opplever at de stiller likt, det vil si at det ikke finnes favorisering som for eksempel ”trynefaktor” eller lignende. Det skal være rettferdig behandling uavhengig av alder, kjønn, rolle og legning, samt en åpen kultur for konstruktive tilbakemeldinger og kritikk (Idebanken.org).

3.5.3 Hvordan bygge tillit?

Tillit etableres gjennom gjensidige handlinger som er til fordel for begge partene. Derfor er det viktig at både leder og medarbeider holder avtaler, er tilgjengelige for spørsmål, gir informasjon, viser åpenhet og samarbeidsvilje. Dersom en av partene sier én ting, men gjør noe annet, vil tilliten forsvinne. Åpenhet og kommunikasjon mellom partene vil derfor være en nøkkelfaktor for å bygge tillit, og særlig uformelle samtaler blir ansett som en god måte å etablere tillit (Karlsen, 2008). Andre måter å vise tillit gjennom kommunikasjon er å gi forklaringer på beslutninger, skaffe nøyaktig informasjon og demonstrere ærlighet og åpenhet. Det blir enklere å kommunisere effektivt når man har tillit til hverandre (Karlsen, 2008).

Ærlighet er med på å bygge tillit ved at informasjonsutvekslingen er relevant og pålitelig og ikke holder tilbake viktig informasjon. Videre må feil innrømmes så raskt som mulig, i tillegg til at skjulte agendaer ikke finnes sted. Omtanke er også med på å skape tillit ved at partene er vennlige, villige til å kommunisere og samarbeide, bryr seg om hverandre, er imøtekommende og åpne overfor hverandre.

En annen faktor som er sentral for å vedlikeholde og bygge tillit er kompetanse og erfaring, da det er avgjørende for medarbeiderne å stole på at lederen har tilstrekkelig med kompetanse

og nok erfaring til å gjennomføre arbeidsoppgavene. Samtidig er det viktig for lederen at han kan stole på at de ansatte gjør det de skal gjøre, på en tilfredsstillende måte (Karlsen, 2008).

Når partene har et felles mål, vil dette også kunne bidra til å skape økt tillit, da partene vil kunne forutsi hverandres handlinger, noe som fører til at de får en bedre forståelse av hverandre og dermed støtter hverandre (Karlsen, 2008).

3.5.4 Gjenoppretting av tillit

I artikkelen av Graham og Stensaker (2012) fokuserer de på hvordan tilliten kan gjenopprettes etter en endring preget av konflikter og uenigheter. Ved hjelp av et faktisk case analyserer forfatterne hvordan en relasjonen mellom ledere og medarbeidere kan styrkes etter å ha blitt svekket.

I motsetning til annen litteratur på området som hevder ledelsen bør legge seg flat og ta skyld, kom det frem fra caset at dette ikke alltid er veien å gå. I stedet bør begge parter fokusere på uformelle og formelle aktiviteter, for å styrke relasjonene og utvikle tilliten. Det er viktigere å finne hovedutfordringene i prosessen enn å fordele skyld. Det handler om å se fremover og skape nye erfaringer sammen. Dette kan gjøres ved samarbeid i form av et prosjekt som skal rette på det gamle inntrykket av endringen. På denne måten kan partene sammen komme frem til en samarbeidsform som passer for bedriften. Ved slikt samspill vil partene sammen erfare hva som kan bidra til økt tillit, og de vil sammen skape en større helhetsforståelse rundt de ulike rollene bedriften består av. Dette kan videre føre til at partene blir tryggere og mer ærlige med hverandre. Målet med å jobbe sammen er å utarbeide en gjensidig tillit og respekt mellom partene (2012).

3.5.5 Mellomledere

Mellomledere vil ofte kunne føle seg mer identifisert med medarbeideren uten lederansvar enn med toppledelsen i organisasjonen (Henning Bang, 2011). Konflikter mellom ulike sjikt i organisasjonen kalles gjerne vertikale konflikter og dreier seg ofte om en gruppe medarbeidere som ikke lenger har tillit til lederen eller ledergruppen. Ledelsen på sin side deler derimot sjelden denne oppfatningen, og synes heller at de ansatte er urimelige, sytete og konfliktskapende. Siden medarbeiderne og ledelsen opplever organisasjonens utfordringer fra to ulike sider, kan de ende opp med å danne seg to svært ulike virkelighetsoppfatninger om hva som er sant og ikke (Henning Bang, 2011).

Det er organisasjonens mellomledere som står for implementering av ulike HR-verktøy. De gjennomfører blant annet medarbeidersamtaler, bistår ofte i rekruttering og spiller en sentral rolle i spørsmål om medarbeidernes lønn, forfremmelse og muligheter for trening og utvikling. Organisasjonen får ikke bedre effekt av, eller kvalitet på sine HR-verktøy, enn kvaliteten på organisasjonens mellomledere tilsier (Kuvaas, Dysvik og Buch, 2014). Derfor vil organisasjoner som har mellomledere som oppleves som støttende og som klarer å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, ha et fortrinn.

For å få til en effektiv implementering av HR, må mellomlederne sees på som aktive medspillere og bistå i utvikling og endring av HR-aktiviteter. Mellomlederne har også et selvstendig ansvar for å si ifra når de opplever lite brukervennlig HR som ikke tar hensyn til lokale behov eller som virker direkte demotiverende på medarbeiderne (Kuvaas, B., Dysvik, A. og Buch, R. 2014).

3.5.6 Hvordan kommunikasjon påvirker tillit

I studiet til Mishra, Boynton og Mishra har de sett på hvordan internkommunikasjon, relasjon og tillit er med på å påvirke ansattes jobbtillfredshet og jobbengasjement. Tidligere studier har konkludert med at ledernes internkommunikasjon virker motiverende for medarbeidere og fører til at de yter mer på jobb (Lowenstein 2006 gjengitt i International Journal of Business Communication 2014).

Et studium gjort av A Great Place To Work konkluderte med at ”ansatte liker å jobbe i et miljø hvor de ’stoler på menneskene de jobber for, har stolthet i det de gjør og liker menneskene de jobber med’” (Caroll, 2006, p.1 gjengitt i International Journal of Business Communication 2014, 183, egen oversettelse). Videre hevder Mishra, Boynton og Mishra at slikt positivt miljø er et typisk resultat av åpen kommunikasjon. De har i sin artikkel blant annet kommet fram til følgende konklusjoner.

Både ansatte og bedriften kan dra fordeler av å bygge tillit gjennom internkommunikasjon ved at ansatte føler seg mer engasjert og de bygger dermed videre tillit med sine overordnede og bedriften. Bedrifter har mange ulike kanaler som de tar i bruk for å dele informasjon, men i følge forfatterne må bedriften strebe etter å finne de kanalene som de ansatte foretrekker å motta informasjon fra. Dette øker sannsynligheten for at de ansatte vil respondere når de mottar informasjon (2014).

Om bedriften bruker mellomledere til å dele informasjon må disse budbringerne være bedre trent i internkommunikasjon for å effektivt bygge tillit på bedriftens veiene. Videre kan kommunikasjonen bedres ved å ta i bruk og lære opp mellomledere i effektiv bruk av ansikt til ansikt kommunikasjon som igjen fører til mer effektiv gjennomføring av bedriftens kommunikasjonsplaner (2014).

Mishra, Boynton og Mishra viser til Robert D'Aprix sin konklusjon om at organisasjonelt lederskap har mistet kredibilitet fordi de ikke har vært ærlige med sine ansatte om en rekke problemer som har betydning for bedriften og dens interessenter. De hevder at en måte for ledere og for bedriften å gjenvinne kredibilitet på er å ha en åpen og ærlig kommunikasjon samtidig som de lytter til deres bekymringer (D'Aprix 2009, gjengitt i International Journal of Business Communication, 2014).

De viser til Elderman Trust Barometer fra 2012 som identifiserer gjennomsliktig kommunikasjon som en nøkkelegenskap hos tillitsfulle bedrifter (Edelman Trust Barometer, 2012 gjengitt i International Journal of Business Communication 2014, 199). Til slutt mener Mishra, Boynton og Mishra at de ansatte som jobber med PR i bedrifter kan være med å styre medarbeiderengasjement ved å støtte ledelsen med å tilby gjennomsliktig kommunikasjon.

4.0 Analyse

4.1 Analyse av informantene

4.1.1 Medarbeider 1 Kommunikasjon

Medarbeider 1 mener at selve endringsprosessen var en rettferdig prosess som ble gjort etter boka. Han er ikke fornøyd med kommunikasjonen og mener bedriften bør bli bedre til å kommunisere åpent, slik at riktig informasjon kommer ut til alle. Han er imidlertid tilfreds med måten informasjonen blir gitt på i dag, selv om mye er unødvendig. Han hevder enkelte ledere er klønete i sine uttalelser, spesielt under omstillingsprosessen, noe som har hatt enkelte uheldige konsekvenser, som rykter og baksnakking. Informanten uttaler følgende ”...noen som fikk informasjon var også klønete i mottak av informasjonen og ikke minst videre spredning av det. Ehh, så der er det mye å hente”. Videre mener han at ”gutta” sine tilbakemeldinger ikke blir hørt. Ledelsen bør lytte til hva medarbeiderne har å si, da de har mye nyttig kunnskap å komme med. Han synes medarbeiderne bør blitt mer involvert i de

beslutningene som tas, da dette kan ha en positiv effekt på ryktene. Han har ikke for vane å konfrontere ledelsen og mener de har distansert seg fra medarbeiderne. Hvis han er frustrert tar han dette opp med sin gruppeleder, men han er usikker på om det han kommuniserer blir tatt videre. Han sier det samme om verneombudet og tillitsmann som om ledelsen, de er litt distanserte. Han mener de har for lite makt og påvirkningskraft, og at de ikke gir tilstrekkelig med informasjon.

Medarbeider 1 har nesten aldri hatt medarbeidersamtaler. Han mener slike samtaler er gode for å få ut det en måtte ha på hjertet. ”Kommunikasjon er alltid positivt” sier han. Så lenge beskjeden blir gitt på lik måte hele tiden, bryr han seg ikke om hvordan informasjonen blir gitt.

Relasjon

Informanten benytter betegnelsen heiskort på de som er mye oppe i andre etasje for å snakke med ledelsen. Han har sansen for sin gruppeleder, ettersom han kommuniserer, lytter og går videre med beskjeder informanten gir. Han er mer usikker på om den øverste ledelsen tar dette til etterretning, og føler at informasjon blir holdt tilbake. Dette leder til mistenkelighet blant medarbeiderne. Relasjonene mellom medarbeiderne er veldig bra. Han har et godt forhold til alle de operative lederne og mener alle fire er flinke til å hjelpe til ute.

Trivsel

Han forteller at det er et ekstremt godt arbeidsmiljø i bedriften, noe som bunner i hyggelige kolleger. Under og etter endringsprosessen var det mye usikkerhet i bedriften. Dette førte til mistriivsel blant enkelte. Han hevder kommunikasjonen må bedres ytterligere for at trivselen skal øke.

Informanten mener bedriften har blitt mer mekanisk etter endringen, men ser verdien i dette. Han tror medarbeiderne motiveres av å få tildelt oppgaver de kan beherske fordi det skaper mestringsfølelse. Han fortalte videre at klare mål er fint å forholde seg til. Informanten sa også ”Har du vært borte noen dager, så gleder du deg faktisk til å treffe folk igjen”. Det som motiverer Medarbeider 1 mest er en kombinasjon av arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene. Forholdet til kollegene har mye å si for at han trives på jobben. Informanten opplever sin gruppeleder er morsom, åpen, hyggelig og synes derfor han er motiverende.

Tillit

Informanten mener medarbeiderne bør bli mer involvert og at deres erfaring bør tas seriøst. Han uttaler "... det blir vedtatt og forfattet over hodene på oss og det er flere eksempler på at det ikke har vært like vellykka". Han forteller videre at ledelsen ikke har kunnskap eller viljen til å tilegne seg kunnskap om jernbanen. Han synes det er bekymringsfullt, og har derfor ikke tilstrekkelig tillit til de som styrer. Ledelsen tar det kanskje ikke alvorlig nok at folk klager. Han mener også at ledelsen ikke behandler medarbeiderne likt, noe som fører til dårlig stemning. For at tilliten skal bedres, må ledelsen behandle folk med respekt og ta folk på alvor ved å gi informasjon slik at alle til en hver tid har oversikt. De må øke forståelsen for hva medarbeiderne faktisk driver med og lytte til hva de har å si.

Informanten stoler på sin gruppeleder og tar opp ting med han hvis det skulle være noe. Han føler seg respektert av både kolleger og sin gruppeleder. Han føler seg også verdifull for selskapet, og sier det merkes når noen ikke er der. Han tror mange er glad i arbeidsplassen og mener det er derfor de blir. Det er derimot mange holdninger som burde endres, spesielt opp mot ledelsen.

4.1.2 Medarbeider 2 Kommunikasjon

Medarbeider 2 viser tydelig frustrasjon i forhold til hvordan endringen ble gjennomført. Han har gått glipp av mye informasjon og tror ikke endringen har ført til noe positivt. Dette uttrykker han ved å si: "...formålet var jo at de skulle spare penger, men det har blitt dyrere". Han ser ledelsen sjeldent og stoler ikke på det som blir sagt. Han synes derimot kommunikasjonen med sin nærmeste leder er god. Informanten sier at han får den informasjonen han trenger, men at informasjonsflyten stopper opp og at det ikke nytter å si noe til ledelsen, da det ikke skjer noe uansett. Han synes derimot det er en veldig god tone mellom kollegene. Han foretrekker personlig kontakt fremfor mail, for å få mulighet til å stille spørsmål og unngå misforståelser. Han anser derfor fellesmøter som den beste måten å motta informasjon på.

Da vi spurte om han hadde kjennskap til noen av tiltakene som ble satt i verk for å bedre resultatene av medarbeiderundersøkelsen, svarte han: "Nei! Ingen verdens ting." Informanten mangler forståelse for bakgrunnen til undersøkelsen og har dårlig erfaring med tidligere undersøkelser. Mye kommer av at mange av medarbeiderne gav en av lederne dårlig skår i forrige medarbeiderundersøkelse, men i stedet for å sette i verk tiltak hos denne lederen, fikk

de ansatte beskjed om at de ikke forstod spørsmålene fordi det ikke var noe galt med lederen. ”Når du får beskjed om å svare ærlig på spørsmålene du får, så krysser du jo bare av på det du synes er riktig, også er det tydeligvis feil da”. Medarbeider 2 er også negativ til tavlemøtene. Han velger å ikke delta på disse, da han mener ledelsen ikke tar tak i det som står der og at ingenting blir gjort. Selv mener informanten at han sier ifra hvis det skulle være noe. Han synes at de operative lederne utfører arbeidsoppgavene på en god måte.

Relasjon

Informanten synes ledelsen burde vært mye mer synlig etter endringsprosessen. Videre mener han at medarbeidersamtalen ikke har noen funksjon og at det bare er en unnskyldning for å drikke kaffe.

Informanten er fornøyd med at sin nærmeste leder faktisk tar tak i ting, i motsetning til de andre i ledelsen. Han mener at de andre gruppene har ledere som egentlig ikke vet hva de jobber med. At de andre gruppene ikke fungerer optimalt mener han går ut over både produktivitet og effektivitet.

Når det kommer til medarbeiderne ute, sier han at det ikke er noen som skiller seg ut når det kommer til innsatsen. De vet hva som skal gjøres og det er stor åpenhet. Han har et godt forhold til sine kolleger, men møter de sjeldent på fritiden. Informanten har kontakt med sin operative leder via radio i løpet av arbeidsdagen og mener at denne ordningen fungerer fint. Han er likevel misfornøyd med at det er altfor mye unødvendig prat på radioen. Han anser denne støyen som noe av det mest frustrerende i jobbhverdagen. Han sier han har tatt det opp gjentatte ganger, men at det ikke blir gjort noe med.

Trivsel

Da vi ba medarbeider 2 om å beskrive arbeidsplassen, svarte han: ”Den er helt forferdelig for å være helt ærlig. For det første så er jo toppledelsen helt, nei jeg vet ikke hva jeg skal si jeg men, det er forferdelig”. Informanten sier han trives mye dårligere i dag enn det han gjorde for et par år siden. Da vi ba han utdype hvorfor han synes at arbeidsplassen er forferdelig, svarte han: ”Nei, dem skal jo ha detaljstyring på absolutt alt som er, så det er jo det samme hva vi sier da, vi får ikke gjennomslag for noen verdens ting. Det er kun dem som skal bestemme, ferdig med det”. Informanten er spesielt misfornøyd med hvordan skiftene er lagt opp. Han mener de ansatte ikke blir hørt av ledelsen når de kommer med ønsker om når de vil

jobbe. Han trives med sine arbeidsoppgaver, men gleder seg ikke til å gå på jobb lenger. Han anser reiseveien og skiftene som hovedproblemet, og mener han ville trives bedre hvis dette hadde endret seg. Selv om han synes samholdet mellom medarbeiderne er bra, ser han frem mot å slutte så fort han når pensjonsalder.

Tillit

Informanten mener tillitsvalgt må bli mer synlig og få mer å si. Videre mener han at ledelsen bør komme med resultater og ta ansvar for hva de gjør for at tilliten skal bedres.

Han stoler på og føler seg respektert av sin leder, og tror det er gjensidig. Han tror derimot ikke at ledelsen behandler alle likt. Han forklarer videre at han kan mye, men ikke føler seg særlig verdsatt. Han anser det som veldig negativt at to av mellomlederne ikke har jernbanebakgrunn og sier flere mener det samme som han. Informanten stoler mer på de som vet hva de snakker om, enn de som ikke har like mye kunnskap om jernbanen.

”...det er jo sikkerhetstjeneste, så da burde de jo hvert fall hatt et snev av kunnskap om det den ansatte jobber med. Det nytter ikke bare å si at han kjører en vogn fra A til B, det er utrolig mye som skjer mellom A og B.”

Informanten uttrykker at endringsprosessen ikke har vært rettferdig og at det har gått alt for mye ut over enkeltpersoner. ”...det var flere som endte med arbeidsrettssak, så jeg tror ikke at ledelsen har alt på det tørre, tror de fikk litt ekstra så de skulle være “stille”. Han forstår ikke hvorfor ledelsen ansetter nye etter endringsprosess, når de hadde ansatte som kunne gjøre den samme jobben og ikke trengte opplæring. Medarbeideren tror ikke ledelsen visste hva de gjorde under endringsprosessen. Han mener ledelsen bør bli flinkere til å gå ut og prate med de ansatte og ikke bare sitte på kontoret. Han anser kommunikasjon og ærlighet som de viktigste faktorene for at tilliten skal bedres. Dette gjelder kun toppledelsen, da han mener kommunikasjonen mellom medarbeiderne og mellomledelsen er bra. Han legger også til at det er enklere å respektere mellomlederne, da de har kunnskap om arbeidet.

4.1.3 Medarbeider 3 Kommunikasjon

Informanten syntes det var merkelig at ledelsen skulle kutte så mye blant de ansatte på gulvet, for deretter å ansette en ekstra leder. Han kan ikke begripe hvorfor de trenger så mange i ledelsen. Han er stort sett negativ til øverste leder, og mener han ikke inviterer til innspill når avgjørelser skal tas. Den øverste ledelsen er lite synlige og setter ikke nok pris på medarbeiderne. Han mener ledelsen bør høre mer på deres erfaring, da de kan for lite om det

som foregår ute på terminalen. Han føler at ledelsen ikke tar hensyn til medarbeidernes tilbakemeldinger.

Han mener den beste måten å kommunisere på er via møter. Han misliker mail, da mange av de eldre ikke bruker det. Kommunikasjonen mellom medarbeiderne er god, men medarbeider 3 mener mange av de ansatte har en agenda hos ledelsen for å få de beste arbeidstidene.

På tillitsvalgtmøtene er det generelt dårlig oppmøte. Videre hevder han at mange av de ansatte ikke tør si hva de mener i undersøkelsene som blir gjennomført. De er redde for at svarene skal bli brukt mot dem ved senere anledninger. På radioen synes han det er mye unødvendig prat, som kan bli slitsomt. Han er også negativ til medarbeidersamtalen og mener den er unødvendig fordi ting ikke blir tatt tak i.

Relasjon

Medarbeider 3 er meget opptatt av at alle rollene i bedriften er like betydningsfulle og at ingen skiller seg ut som viktigere enn andre. Han synes rollen til de operative lederne fungerer godt da det er fint å ha én å forholde seg til, men han ikke på noen av dem som en leder; ”...sier han hopp, så hopper jeg ikke”. Hans gruppeleder er lett tilgjengelig dersom han skulle ønske å ta opp noe. Kollegaforholdene betrakter han som gode, men grunnet mange pendlere i bedriften er det vanskelig å være sosiale utenfor jobb.

Trivsel

Informanten synes det beste med å jobbe i RailCombi er menneskene han jobber med. Miljøet er stort sett hyggelig og det er en god kommunikasjon mellom medarbeiderne. Han mener de gamle arbeidsoppgavene var bedre enn de nåværende, da de tidligere fikk styre mer selv. I tillegg mener han medarbeiderne blir tvunget til sykemeldinger av ledelsen, ved at de legger for mye press på medarbeiderne, slik at de eldre og slitne blir fjernet. Trivselen har sunket betraktelig de siste to årene, mye på grunn av arbeidsoppgavene.

Informanten gjør den jobben han skal gjøre, men går hjem så fort han er ferdig for dagen. Han mener det er, ”...elendig oppfølging av de ansatte, det er helt tragisk”. Dette bunner i at informanten føler at ledelsen verken lytter eller tar medarbeiderne seriøst. Han tror mange har lyst til å slutte i bedriften hvis muligheten byr seg.

Tillit

Informanten mener det er et problem at ledelsen ikke har erfaring fra jernbanen, fordi det er snakk om sikkerhetstjeneste. Han føler ikke at han kan stole på alle av de operative lederne, da enkelte gir feil beskjeder. Dette fører til at arbeidet må kontrolleres i ettertid. Han mener tillitsvalgt og verneombud er for "tamme". Han velger derfor å kontakte arbeidstilsynet fremfor tillitsvalgt dersom han lurer på noe.

Endringen ser han tilbake på som en rettferdig prosess, men mener det ble gjort mange unødvendig trekk av ledelsen. De må gå i seg selv og ta til seg de signalene medarbeiderne kommer med. Den informasjonen som kommer ut må stemme med virkeligheten. Han forteller at det er rom for å si hva man mener og at han føler seg respektert av ledere og kolleger. Han mener ledelsen først og fremst tar hensyn til bedriften når avgjørelser skal tas. De ansatte kommer i annen rekke.

4.1.4 Medarbeider 4 Kommunikasjon

Informanten mener ledelsen har spilt med åpne kort gjennom endringsprosessen. Alle fikk nok informasjon og prosessen var grei. Han mener rett informasjon til rett tid er essensielt. Videre sier han at medarbeiderne ikke bør blitt mer involvert, da flere kokker fører til mer søl. Han mener tillitsmannen videreformidlet synspunktene til medarbeiderne videre til ledelsen. Informanten hevder det ikke vil ha noen hensikt for ledelsen å legge seg flat og ta på seg skyld etter endringsprosessen. Den daglige informasjonen synes han er for dårlig, da det er lite kunnskap om bedriftens økonomiske situasjon blant medarbeiderne.

Tavlemøtene fungerer heller ikke optimalt, de er ikke godt nok forberedt. Informanten mener det måtte bli tydeligere hva som skal snakkes om på forhånd. Informanten anser ansikt til ansikt kommunikasjon som den beste måten å kommunisere på. Kommunikasjonen mellom medarbeiderne kunne vært bedre, da det fort oppstår baksnakking i stedet for å ta ting med tillitsvalgt. Han mener tillitsvalgtrollen er synlig for alle ansatte, men at ledelsen er sløve når det kommer til å introdusere nye personer for verneombud og tillitsvalgt. Videre mener han verneombudet bør bli tildelt mer ansvar fra ledelsen. Informanten har en meget god kommunikasjon med sin gruppeleder og snakker ofte med han. Den øverste ledelsen mener han derimot er usynlig i bedriften.

Relasjon

Hvis det er noe informanten vil ta opp, gjør han det med gruppeleder eller terminalsjef. Han føler seg hørt, tror at ting blir tatt videre og stoler på sin leder. Medarbeider 4 har generelt et godt forhold til sine kolleger. Informanten trives godt på jobb og føler et ansvar overfor sine kolleger til å gjennomføre arbeidet på en så god måte som mulig. Ved spørsmål om hvem informanten oppfatter som sin nærmeste leder, svarer han gruppelederen. Han har visuelt mye kontakt med de operative lederne gjennom dagen, men har forskjellig oppfatning av disse. På en skala fra 1 til 10 gir han den beste operative lederen en 8, mens den dårligste får en 3. Han mener denne personen er med på å skape mye irritasjon i jobbhverdagen.

Trivsel

Medarbeider 4 trives veldig godt på jobb og føler jobben han utfører er betydningsfull. Informanten forteller han har observert noe motgang mellom tillitsvalgt og de eldre medarbeiderne, men ellers er det et godt arbeidsmiljø på gulvet. Han trives like godt i dag som da han startet i bedriften, men hvis det var noe han kunne endret på, ville det vært arbeidstidene. Han mener det bør fokuseres mer på å få ned sykefraværet, da det har blitt mer jobb på de som ikke er sykmeldte. Informanten trives godt med alle arbeidsoppgavene sine og ser for seg å bli værende i bedriften til han skal gå av med pensjon. Han gleder seg til å gå på jobb, men blir frustrert når enkelte av de operative lederne bare sitter på rumpa. Han liker bedre at de jobber ute med "gutta". Medarbeider 4 setter også pris på de som håndterer radioen på en god måte.

Han ser på medarbeiderne som verdiskapere og mener åpen dialog må til for å ha gjensidig tillit i bedriften. Han formidler videre at gruppelederen er flink til å gi ros, motivere og ta hånd om tilbakemeldinger. Han forteller også at tillitsmannen representerer medarbeiderne på en god måte. For å holde motivasjonen oppe, mener han faste mål i forhold til økonomi er viktig, men her må informasjonen bedres. Videre bør turnusen prioriteres, da arbeidstidene i dag er meget uheldige. Han tror dette kan ha sammenheng med det høye sykefraværet.

Tillit

Informanten stoler på og respekterer sin leder og føler dette er gjensidig. Han tror gruppelederen virkelig vil hans beste. Han ser også opp til sin gruppeleder og mener han er et forbilde for mange i bedriften. Videre forteller han at andre medarbeidere motiverer han ved å jobbe hardt og være dyktige. Som medarbeider føler han seg verdsatt noen ganger. Han mener

ledelsen har lett for å favorisere medarbeiderne, noe som har innvirkning på tilliten. Informanten forteller ”Det går jo på dette med trynefaktor i forhold til å få fri og eventuelt ønske om ferie og overtid”, det bør være en rettferdig fordeling. Han føler seg generelt respektert av sine kolleger, men mener det er kultur for at hvis en har sagt eller gjort noe feil, vil en bli straffet for det resten av livet. Det har også vært tilfeller der informanten mener ledelsen har drevet med diktatorisk avstraffelse av enkelte.

I det store bildet er det enklere å respektere de operative lederne fremfor gruppelederne, da de har erfaring og forståelse for hva som faktisk blir gjort ute. Han mener videre at bedriften ikke har bruk for den ene gruppelederen. Medarbeider 4 stoler ikke på alle de operative lederne, men mener de har en viktig rolle siden de har oversikten over alt som skjer ute.

4.1.5 Medarbeider 5 Kommunikasjon

Informanten føler han får nok informasjon til å utføre arbeidet sitt. Han foretrekker møter som informasjonskanal fordi han tror dette fører til færre misforståelser. Han mener likevel det er for mange tavlemøter per dags dato. Informanten fortalte om mye ryktespredning i bedriften, noe han personlig prøver å holde seg unna. I endringen mente han at 90 % av informasjon de mottok var overflødig. Videre synes han medarbeiderne bør bli flinkere til å ta opp saker med tillitsvalgt og verneombud. Han ser imidlertid utfordringer rundt dette, da mange medarbeidere ikke stoler på de som har god relasjon med ledelsen. Han tror medarbeiderne unngår å ta opp saker fordi de er redde for at det skal forkomme ryktespredning. Han mener derfor medarbeidersamtalene ikke fungerer optimalt. Informanten mener de operative lederne gjør en god jobb, men én er veldig dårlig på radiokommunikasjon som kan føre til frustrasjon. Han ønsker ikke å fortelle hvem dette er.

Relasjon

Informanten ser ledelsen hver dag og føler han har god relasjon med dem. De operative lederne har han god kontakt med over radioen, og døren til kontoret deres er alltid åpen. Han stoler på sin gruppeleder og har et godt forhold til medarbeiderne. Relasjonen er derimot svakere opp mot toppledelsen. Medarbeiderne ønsker flere tilbakemeldinger, i tillegg til å bli mer inkludert i diskusjoner og beslutninger. Det er mer fruktbart om ledelsen spør om de ansatte kan gjøre noe, fremfor å kommandere de til å gjøre det. Han mener dette kan føre til mer medgjørighet blant medarbeiderne.

Trivsel

Informanten trives godt hos RailCombi og beskriver det som en god arbeidsplass, blant annet på grunn av det fysiske arbeidet utendørs. Han trives bedre på jobb nå enn tidligere ettersom han har fått tildelt større ansvar, og føler seg mer sikker på arbeidsplassen. Hvis noe skulle endres på, ville det vært arbeidstidsordningen. Det er noe baksnakking, men mener dette er naturlig i en bedrift. Det er ingen mobbing og et godt arbeidsmiljø mellom medarbeiderne. Informanten har lagt merke til at det er en ”vi mot dem” holdning mellom medarbeiderne og ledelsen. Det blir også nevnt at medarbeiderne er misfornøyde fordi ledelsen sparte inn på personalet om natten.

Informanten motiveres av å jobbe utendørs, tjene penger og å utvikle seg. Han tror de andre medarbeiderne motiveres mest av penger og ferie. Informanten mener det er det mest erfarne medarbeiderne som motiverer til bedre innsats, men mange av dem forsvant etter nedbemanningen. Informanten føler seg verdifull for bedriften og mener han tar de rette avgjørelsene. Jobben som utføres er viktig, så han skulle gjerne opplevd mer ros og tilbakemeldinger på arbeidsinnsatsen.

Tillit

Informanten føler seg respektert av sine kolleger og han mener respekt bygges ved å gjøre en god jobb. Videre fortalte han at ledelsen bør bli mer transparent. Ifølge informanten har ikke medarbeiderne forståelse for hva toppledelsen gjør, og derfor mindre tillit til dem i forhold til mellomlederne. Medarbeideren tror ikke ledelsen vet hva de gjør fordi de mangler kunnskap om terminaldrift. Informanten mener at for å skape tillit må kommunikasjonen bedres. Det er mye kommunikasjon over radio og lite ”face to face”, noe som kan føre til frustrasjoner når ingen svarer på radioen. Han mener det på enkelte områder er rom for å si hva man mener, men at personlige saker er vanskelige å ta opp siden folk fort går i forsvarsposisjon.

4.1.6 Leder 1 Kommunikasjon

Leder 1 viser stor grad av mistillit til ledelsen. Han mener at det har vært en rotete endringsprosess og tror formålet var å fjerne de langtidssykemeldte. Han er sikker på at det ligger en skjult agenda bak prosessen og er svært skeptisk. ”...det er ett eller annet muffins bak”. Informanten mistenker at ledelsen tar kreditt for andres arbeid siden de ikke vet noe om hva som foregår ute på arbeidsplassen. Han synes ledelsen er for dårlig til å gi informasjon, noe som fører til masse rykter, som han mener ofte er sanne, da det er enkelte som får

informasjon hele tiden. Han føler heller ikke at ledelsen tar han seriøst, ettersom de ikke er gode nok til å følge opp. Han er ikke så opptatt av hvordan informasjonen blir gitt, så lenge han får den med seg. Informasjonen som kommer på radioen derimot, mener han bør gjøres noe med da det er for mye støy og prating der.

Informanten er negativ til tavlemøtene og mener at 2-3 ganger i uka hadde vært nok. Han tror at noen av de ansatte bruker tavlemøtene som en mulighet til å lure seg unna arbeidet når det er kaldt ute. Han benytter seg ikke av tillitsvalgt, og forklarer at det er flere som mistenker at han er styrt av ledelsen "...om han er kjøpt og betalt, det vet jeg ikke". Verneombudet mener han derimot fungerer i sin helhet.

Relasjon

Informanten føler at det er et skille mellom medarbeiderne på gulvet og de i ledelsen, og han mener at alle skulle vært med ut for å hjelpe til når det er mye å gjøre om vinteren.

Informanten mener også at det foregår forskjellsbehandling av de ansatte og at ledelsen må bli flinkere til å ta hånd om tilbakemeldinger. Han tror medarbeiderne hadde satt pris på at ledelsen var mer synlig og tok en prat med de om andre ting enn bare jobb. Han mente videre at mellomledelsen bør bli mer samstemte i måten de leder på.

Trivsel

Informanten synes det har vært mye rykter og usikkerhet under endringsprosessen, men at arbeidsmiljøet er bra. Han trives med arbeidsoppgavene sine, og synes de er både varierende og utfordrende. Han irriterer seg derimot over at det tar for lang tid før ting som blir tatt opp blir gjort noe med, for eksempel kraner og hull i veien.

Da han begynte var han motivert av at det var en sikker arbeidsplass, men han er usikker på om han kan si det samme i dag. Han forklarer videre at det er lønnen som motiverer mest og at motivasjonen har holdt seg ganske stabil, i forhold til da han startet. Informanten mener at de ansatte vet hva de skal gjøre, så det er ikke behov for å motivere de i særlig grad. Han synes heller ikke det er noen i selskapet som er veldig motiverende, men det er mange som er flinke og har mye kompetanse, noe ledelsen ikke alltid utnytter.

Tillit

Informanten har inntrykk av at ledelsen ikke vet hva de driver med fordi de fleste ikke har like lang erfaring som han. Han forstår heller ikke bakgrunnen for endringen. Informanten er kritisk til formålet med medarbeidersamtalen og forklarer videre at ting som kom frem på medarbeidersamtalen har blitt brukt mot kolleger i en senere anledning ”... jeg har også opplevd at kolleger har fått slengt i tryne hva som har blitt sagt på medarbeidersamtalen i en annen setting...”

Informanten opplever det som negativt at enkelte går opp og snakker med ledelsen. Disse kaller han tystere, ”Vi har noen tystere her, som stadig er oppe og sladrer om det minste”. Han mener at det er mange som synes dette er negativt. ”Du har jo noen som er oppe for de minste filleting, som kanskje kunne vært løst på en annen måte, som er litt sånn informant for lederne der oppe tror jeg, jeg tror vi har noen sånne, men det tror jeg det er på alle arbeidsplasser, noen som er litt rævsleikere”. Informanten føler seg verdifull for selskapet, fordi han har mye kunnskap og erfaring. Fremover mener han at ledelsen bør prioritere å være mer synlig og ha en god kommunikasjon med medarbeiderne, for å bygge tillit.

4.1.7 Leder 2 Kommunikasjon

Leder 2 har et fantastisk forhold til ledelsen og kommunikasjonen dem i mellom beskriver han som åpen. Selve endringsprosessen synes han var en ”rotete og klein prosess”. Ettersom alle mottok generell informasjon fra HR, var prosessen rettferdig, men meget uprofesjonelt at kolleger mistet-og fikk jobben tilbake flere ganger. I bedriften er ikke alltid at informasjonen som blir gitt stemmer. Det er mange som ikke tørr si ifra når informasjonen ikke stemmer, noe informanten synes er latterlig. Nyttig informasjon som for eksempel at kundene er fornøyd, bør bli bedre formidlet til medarbeiderne. Han sier videre at skjermen i kantinen er et fint verktøy som bør benyttes hyppigere til deling av viktig informasjon. På radioen er det mye sladder og unødvendig prating, noe leder 2 mener bør reduseres til et minimum. Han mener alle ansatte får den informasjonen de skal ha når de trenger den.

Kommunikasjonen mellom de ansatte er bra, men mener det kan være ubehagelig for de nye å ta opp ting med eldre, sterke personligheter. Han er videre positiv til medarbeidersamtaler og mener disse fungerer. Det optimale bør være minst en gang i året, noe det ikke har vært i bedriften de siste årene. Han mener verneombud- og tillitsvalgtordningen fungerer tilfredsstillende, men at de kunne gitt bedre informasjon til medarbeiderne, spesielt

verneombudet. Han mener det er essensielt å ha gode dialoger mellom ledene og medarbeiderne.

Relasjon

Mellom informanten og nærmeste leder er det stor gjensidig respekt både privat og profesjonelt. Videre forteller han at de fire operative lederne løser rollen på ulike måter. Den han mener er flinkest er mye ute, viser omtanke overfor medarbeiderne, hjelper til, er strukturert og bidrar. Han ser på de operative lederne som ledere og har et godt forhold til samtlige. Han har også gode relasjoner til sine medarbeidere, og mener de har gjensidig respekt. Han har på den andre siden ingen dialog med øverste leder.

Trivsel

Leder 2 stortrives på jobb og har et fantastisk forhold til både kolleger og sjefer, i tillegg er han meget fornøyd med arbeidsmiljøet. Etter endringen har medarbeiderne fått flere arbeidsoppgaver, men denne overgangen var det ikke alle som klarte. Informanten trives like godt i dag som han gjorde før, spesielt med sine arbeidsoppgaver. Det som gjør han mest frustrert på jobb er dårlig terminalforhold og arbeidsordningene.

Han er meget fornøyd med stillingen sin og føler den er utviklende. Han har mottatt positive tilbakemeldinger på sitt arbeid fra både medarbeidere og ledere, noe han mener er svært motiverende. Leder 2 synes videre at motivasjonen har blitt bedre med årene ettersom han har blitt en større del av arbeidsmiljøet. Enkelte i bedriften er kronisk negative og han ser ingen hensikt i å bruke energi på disse.

Tillit

Informanten er åpen for dialog og opptatt av rettferdighet. Når han gir tilbakemeldinger til ledelsen, føler han det blir gjort noe med. Han mener også at de fleste medarbeiderne ser på det som ”trynetillegg” å gå opp til ledelsen. Han påpeker at det er en gruppeleder som skiller seg ut fordi han har stålkontroll. Dette skaper tillit. Det er beklageligvis ikke alle gruppelederne som har erfaring innen sektoren. Videre forteller han at det er rom for å si hva en mener i bedriften, men at han selv ikke forteller personlige hemmeligheter til noen. Han tror noen ansatte stoler på han, mens andre er usikre siden han har så god kontakt med ledelsen. Han mener terminalsjefen og medarbeiderne er like avhengig av hverandre, og at relasjonene knyttes gjennom gjensidig respekt. Han føler seg respektert fra alle hold.

Under endringen synes han ledelsen kunne vært mer strukturert, men at de fulgte lover og regler. Informanten forteller videre at det bør prioriteres å luke bort negativiteten som ansatte sprer. Dette bør gjøres ved å bedre informasjonen og arbeidsmiljøet. Det er særlig en operativ leder som skiller seg ut i negativ forstand, han sitter mye inne og hjelper til i liten grad. Fremover mener han det bør legges til rette for at de ansatte har en trygg og sikker jobb.

4.1.8 Leder 3 Kommunikasjon

Informanten mener det er tøft for mellomledelsen å sitte mellom ledelsen og medarbeiderne fordi de blir hakket på hver dag. Han synes også det er å tøft å måtte holde tilbake informasjon når den ikke har blitt gjort tilgjengelig for alle. Leder 3 mener det ikke ble gitt nok informasjon til medarbeiderne under endringsprosessen og at mye av informasjonen kunne vært mer tilgjengelig for medarbeiderne. Enkelte medarbeidere følte seg forskjellsbehandlet, fordi de synes ulik informasjon ble delt ut.

Mesteparten av kommunikasjonen mellom mellomlederne og medarbeiderne går via radio. Dette bør bedres, ettersom mye informasjon forsvinner i støyen på radioen. Han sa at det tidligere har blitt gjort forsøk på å etablere regelverk for radioen, men at det ikke fungerte siden ingen fulgte det opp. Informanten synes tavlemøter er viktig for driften, men får ikke deltatt nok. Han omtaler det som en arena der mellomlederne kunne bidratt mer, spesielt de operative lederne. Informanten er fornøyd med tillitsvalgt- og verneombudsordningen, men synes medarbeiderne brukt de mer.

Relasjon

Informanten mener selv han har et godt forhold til både medarbeiderne og de operative lederne. Det er derimot forskjell på de operative lederne og i hvilken grad de bidrar. To av de jobber veldig likt og bidrar ute, mens den siste sitter mye inne. Han mener at ved å bidra ute, viser de operative lederne at de er ledere medarbeiderne kan stole på. Han har lagt merke til at det er mye baksnakking på arbeidsplassen, men mener det har blitt bedre etter nedbemanningen. Informanten stoler på sin nærmeste leder og tror han vil det beste for medarbeiderne.

Trivsel

Leder 3 føler seg trygg og komfortabel i jobben han gjør. Informanten har fått gode tilbakemelding fra medarbeiderne om at de er fornøyde med han, noe som bidrar til at han gleder seg til å gå på jobb. Han er stolt over å jobbe i RailCombi. Etter endringsprosessen måtte en del gå, noe som førte til at informanten mistet mange gode kolleger. Likevel ser han nytten av at noen ”råtne epler” ble luket ut. Han tror en del av arbeidskollegene synes jobbhverdagen er fysisk tøff, og at dette har blitt verre etter de fikk nye og flere arbeidsoppgaver. Han beskriver miljøet som mannsdominert med tøffe toner.

Han mener terminalsjefen har gitt bedriften et løft, blant annet på grunn av hans motiverende væremåte. Informanten trives i sin stilling, selv om det siste året har vært tøft og preget av mye usikkerhet. Informanten tror mange av medarbeiderne har levd i en boble som har sprukket. Han mener det er bra at arbeidsoppgavene har blitt mer omfattende, fordi det fører til en mer helhetlig forståelse av bedriften. Han føler seg komfortabel og trygg på sine arbeidsoppgaver. Når han skal gi tilbakemeldinger, liker han å ta ting med en gang det oppstår. Informanten mener at moralhevende tiltak bør prioriteres i bedriften, man at man bør strekke seg for å bedre samholdet.

Tillit

Han mener ledere må bygge tillit ved å være en type leder de ansatte kan stole på. Viser man respekt får man respekt tilbake, sier Leder 3. Som leder prøver han å virke tillitsvekkende og håper dette har en effekt. Informanten stoler på sine kolleger og på terminalsjefen. Han setter pris på at terminalsjefen viser han tillit og respekt, da dette får han til å føle seg verdsatt. Leder 3 sier det er rom for å si hva man mener, men han de medarbeiderne som føler tillit synes det er enklere å ta opp ting enn de som ikke føler det. Informanten har observert at flere av medarbeiderne synes ledelsen forskjellsbehandler dem, men han mener dette går på medarbeidernes forståelse av det som kommuniseres. Han synes ledelsens støtte var mangelfull under selve endringsprosessen, og at medarbeiderne til tider ikke fikk tilstrekkelig informasjonen. Likevel føler han det var en rettferdig prosess og tror tilliten har blitt sterkere etter endringen.

4.1.9 Leder 4 Kommunikasjon

Han forteller at de som er flinke i jobben sin blir sett mest opp til. Leder 4 opplever kommunikasjonen mellom medarbeiderne som god, og mener de ansatte fikk nok informasjon

gjennom endringsprosessen. Han var fornøyd med både hva slags informasjon som ble gitt og hvordan den ble gitt. Leder 4 er i kontakt med medarbeiderne hver dag og har også god kontakt med ledelsen.

Relasjon

Leder 4 er streng når det kommer til regelverk, men mener han behandler alle likt. Han mener han er flink til å begrunne hvorfor han gjør som han gjør og at dette fører til respekt hos medarbeiderne. Videre er Leder 4 veldig delaktig ute, noe han tror virker motiverende på medarbeiderne.

Trivsel

Han trives mye bedre nå enn han gjorde for to år siden. Han gleder seg til å gå på jobb og trives veldig godt i sin stilling. Informanten føler han har kontroll på det han driver med, noe han ser på som en viktig faktor for at han skal trives. Selv om jobben er krevende med tanke på kunnskap og stress, mener informanten de har et veldig godt arbeidsmiljø og at det forekommer lite mobbing. Han har registrert at arbeidsmiljøet har bedret seg etter at visse folk forsvant under endringen. Leder 4 forteller at mange gutter fører til tøffe toner, men at takhøyden er relativt høy. Det er likevel mye sladder og kaller bedriften for en ”kjerringbedrift”. Informanten har opplevd at regelverket har blitt strengere etter endringen, noe han synes er bra. Han har likevel forståelse for at medarbeiderne synes dette er tøft. Han tror medarbeiderne oppfatter sin jobbhverdag som hektisk, men at de synes det er positivt å føle at de bidrar til resultatet. Han mener det er viktig at lederne blir oppfattet som dyktige, da han tror de ansatte setter pris på at lederne er faglige dyktige og vet hva de prater om.

Tillit

Leder 4 stoler på og respekterer sin leder. Dersom det er noen han ikke stoler på, så tar han en prat med de. Leder 3 føler seg respektert og tror dette kommer av at han scorer høyt på faglig dyktighet. Informanten føler han behandler medarbeiderne likt, selv om de kanskje ikke oppfatter det slik. Leder 4 mener endringsprosessen var en rettferdig prosess og har ikke hørt at noen har sagt noe annet. Han sier videre at ledelsens støtte under endringen var så bra som den kunne blitt, og at tilliten ikke ble svekket etter endringen. Leder 4 mener bedriften må få tilbake troen på at de kan få til ting siden det har vært mye negativt fokus, de må tenke positivt.

4.1.10 Leder 5 Kommunikasjon

Leder 5 mener at bedriften burde vært mye flinkere til å gi informasjon og at mer burde gis skriftlig, men har et inntrykk av at de fleste har fått med seg informasjon om tiltakene som ble utarbeidet etter medarbeiderundersøkelsen. Informanten er positiv til tavlemøtene og mener de har stor betydning for arbeidsmiljøet. Han mener tavlemøtene virker fordi de ansatte får snakket om hva som er dårlig hver eneste dag, og dermed får en automatisk forbedring hele tiden.

Informanten er fornøyd med tillitsvalgt og verneombud, men mener de må bli flinkere til å gi informasjon. Han er bevisst på å filtrere noe av informasjonen som gis til de operative lederne, fordi de ikke har ”...like lett for å holde kjeft alltid”. Han hevder at mange er ute etter å skylde på hverandre og frasi seg ansvaret.

Informanten mener at mellomlederne jobber forskjellig og at noen har litt å strekke seg etter. De har også ulik erfaring, noe som blant annet gir utslag på medarbeidersamtalene.

Informanten mener selv at han har en god tone med de fleste i organisasjonen og at han jobber for å bedre arbeidsmiljøet hver dag. Han har fått gode tilbakemeldinger på strukturprosjektet, men har ikke vært tydelig nok på å kommunisere de gode resultatene de har oppnådd etter endringen. Han mener også at de ansatte har et ansvar for å gjøre noe aktivt dersom de ønsker informasjon.

Relasjon

Informanten synes det er gøy at endringen har gitt resultater og at bedriften endelig går i overskudd. Han er tydelig på at han tar opp ting med sine kolleger med en gang noe kommer opp, men synes noen har vanskelig for å ta i mot beskjeder og kan være veldig negative.

Informanten er opptatt av å være kollegial og ordentlig, og synes det er viktig å vise høflighet og hilse på hverandre. Han skulle ønske at han klarte å følge opp de ansatte bedre, men tror han stort sett får rask bekskje dersom noen er misfornøyde.

Trivsel

Informanten setter pris på å ha dyktige kolleger rundt seg og ser på det som en viktig grunn til at han trives så godt. Selv om de er forskjellige, synes han at samarbeidet er godt. Han føler et stort ansvar og tar jobben seriøst. Informanten er engasjert i jobben og føler at han har mye å

bidra med. Han er godt fornøyd med arbeidsplassen, men mener derimot at det finnes noen som har vært i organisasjonen litt for lenge og har ”grodd fast”. Han mener at disse er lite engasjerte og bare interessert i å komme seg hjem raskest mulig. Han legger til at det er tungt å jobbe med å få folk til å forstå at de kan påvirke hvordan de har det på jobb, men at det er morsomt å se resultater.

Tillit

Informanten mener at det er rom for å si hva man vil på jobb og stoler på de ansatte. Han mener at de vet at han ikke har pakket noe inn og at han ikke har en skjult agenda. Han synes det er viktig å være ærlig og prøver å innby til tillit. Tillit er noe han mener at man må gjøre seg fortjent til. Informanten synes det er viktig å ha respekt for hverandre på arbeidsplassen, da medarbeidere som er i konflikt forstyrrer produksjonen. Han misliker at det er en dårlig varslingskultur i bedriften, noe som fører til at mange ikke tørr å si ifra om ting. Han tror at denne ukulturen kan komme av at de er for ”stolte” til å si ifra og at de som går til ledelsen for å søke informasjon blir ofte kalt trappeslitere.

Informanten tror ikke alle føler seg likt behandlet, men mener det ikke stemmer med hva som egentlig er realiteten. Han mener at endringsprosessen har vært rettferdig og at det kun gikk på ansiennitet, men understreker at det vanskelig lar seg gjøre å gi god nok informasjon i en slik prosess. Endringen tok for lang tid og han synes det kunne blitt gjort på under halvparten av tiden ”Å utsette folk så lenge for en sånn prosess er dårlig gjort”. Han tror at de som har begynt det siste året er veldig fornøyde, mens de som har vært her i bedriften lenge mistrives. Blant annet fordi de ikke får gjøre som de vil lenger og ikke ser noen annen mulighet enn å bli værende i bedriften. Informanten mener at arbeidsmiljø må prioriteres fremover, slik at man får tilbake gleden ved å jobbe. Han er opptatt av å være klar og ikke pakke inn noe, og mener at hver og en er verdifulle for bedriften. Han ser på det som viktig få frem at alle er på samme lag, og vise til positive økonomiske resultater, slik at alle ser at endringen var nødvendig.

4.2 Oppsummering av analyse

Etter ønske fra RailCombi valgte vi i denne oppgaven å ta for oss mellomlederne, med fokus på de operative lederne. Gjennom våre funn har vi sett at mistilliten ikke nødvendigvis bare gjelder i forhold til bedriftens mellomledere, men at den strekker seg helt opp til toppledelsen. Dette skyldes blant annet lite synlighet, mangel på kunnskap og dårlig kommunikasjon med medarbeiderne. Videre i oppgaven vil vi derfor legge vekt på hvordan ledelsen generelt kan

bygge tillit. Ettersom RailCombi spesielt ønsket å fokusere på de operative lederne, har vi tatt hensyn til dette i utarbeidelsen av tiltak.

4.2.1 Likheter i funn Kommunikasjon

Grunnet uheldig kommunikasjon kan det lett oppstå rykter i bedriften. En liten ting kan fort bli til noe stort og kan sammenlignes med en typisk ”kjerringbedrift”, som leder 4 kaller det. Flere av informantene mener lederne bør lytte mer til medarbeiderne og ta i mot råd når situasjonen tilsier det. Mange av medarbeidere mener de sitter inne med mye kunnskap som ikke blir tilstrekkelig utnyttet. Det er et gjennomgående tema at ledelsen har for lite erfaring og kompetanse til å vite hva som foregår ute. Dette gjør at medarbeiderne heller tar opp ting med de operative lederne, da disse fremstår som mer troverdig. Flere informanter forteller at de lederne som har mest kunnskap og kompetanse blir høyere respektert enn de uten erfaring. Flere av informantene mener at tillitsvalgt ikke gir tilstrekkelig med informasjon.

Det går igjen at informantene ønsker en mer åpen kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere, da dette kan gi en gjensidig forståelse for arbeidet i alle ledd. Enkelte av informantene ville ikke nevne navn da de snakket om personer de var misfornøyd med, fordi de var redd for at dette kunne slå tilbake på de. Dette kan tyde på dårlig varslingskultur i bedriften.

Ledelsen er ikke synlig nok for alle medarbeiderne, men for de som har en god relasjon og ser ledelsen ofte er kommunikasjonen tilfredsstillende. Det kommer frem at flere medarbeidere ser det som negativt å ha god kommunikasjon med ledelsen, og omtaler de som har mye kontakt med ledelsen som ”trappeslitere” og ”rævsleikere”.

Når det er snakk om endringen er de fleste enige om at måten de fikk informasjon på var god, men selve informasjonen som ble gitt kunne vært mer tydelig og presis. Det at de var så ubesluttsomme om hvem som måtte gå var meget uheldig. Flere reagerte på at ansatte ble sagt opp på gulvet, mens det ble ansatt nye i ledelsen. Det er delte meninger når det kommer til viktigheten av tavlemøtene, de fleste er likevel enig i at det er mye unødvendig informasjon som tas opp. Flere av informantene ønsker at tv-skjermen i kantinen blir mer brukt til deling av viktig informasjon, da de ser på denne flere ganger daglig. De er opptatt av at informasjonen blir gitt på samme måte hver gang, og mange anser møter som den mest

effektive måten å motta informasjon. Når det er snakk om radioen er samtlige enige om at det er for mye støy på kanalen som benyttes. Dette har blitt tatt opp gjentatte ganger, men støyen vedvarer.

Forskjellsbehandling i form av utdeling av bedre arbeidstider, overtid og ferier anses som svært negativt for flere av informantene. Når man behandler medarbeidere på en ulik måten skaper det en ukultur og uheldige holdninger, som for eksempel at alle som har god relasjon til ledelsen har en agenda.

Relasjon og trivsel

Medarbeidernes kommunikasjonen med toppledelsen bør bedres for å skape sterkere relasjoner. Mellom gruppelederne og tillitsvalgt er det observert og opplevd et gjensidig godt forhold. Som tidligere nevnt er det uheldig mye baksnakking i bedriften, dette må bedres. Nesten samtlige sier at arbeidsmiljøet er godt, og de fleste trives. Flere mener det er miljøet og kollegene som gjør at de trives så godt i bedriften. Dersom relasjonen mellom ledere og medarbeidere blir tatt med i betraktningen, vil resultatet utvikle seg i negativ retning.

Tillit

Etter endringen har omfanget av arbeidsoppgaver og krav til kunnskap blitt høyere, noe flere synes er slitsomt. Noen mener dette kan være årsak til en økning i antall sykemeldinger. Flere hevder de ikke stoler på ledelsen, da de mener enkelte har for lite kompetanse. Det kommer frem at ledere med høy kompetanse blir høyere respektert av medarbeiderne. Når det kommer til de operative lederne forteller flere at enkelte er bedre egnet enn andre. Personen det rettes misnøye mot er lite ute å hjelper til. I tillegg har han tidligere gitt feilinformasjon og deretter lagt skylden på andre. Mange av informantene mener at kommunikasjon og ærlighet er grunnleggende for å skape tillit.

4.2.2 Kvantitativ rangeringer

Figur 1.

På en skala fra en til ti, der ti er best, rangerer de fleste informantene kommunikasjonen i overkant eller underkant av en sekser. Vi ser imidlertid at de som rangerer kommunikasjonen lavest er medarbeiderne (se Vedlegg 4, Figur 1).

Figur 2.

Som tidligere nevnt utførte ledelsen en medarbeiderundersøkelse høsten 2014. I etterkant av denne undersøkelsen ble det utviklet tiltak for å bedre resultatene. Disse tiltakene har gruppelederne tatt opp i gruppene sine, der de ansatte sammen har blitt enige om hvilke tiltak som skal gjelde for sin gruppe. I intervjuene kommer det imidlertid frem at det kun er ledelsen og tillitsvalgt som har fått informasjon om disse tiltakene (se Vedlegg 4, Figur 2). En av medarbeiderne tror det er HR som skal utvikle tiltakene, og en annen tror han skal få informasjon om tiltakene på medarbeidersamtalen. Dette er eksempler på at mye av informasjonen ikke kommer frem grunnet dårlig kommunikasjon.

Figur 3.

På spørsmålet om informantene deltar på tavlemøtene, kommer det frem at ingen av medarbeiderne deltar aktivt (se Vedlegg 4, Figur 3). De fleste i ledelsen deltar noen ganger, med unntak av én. Han hevder tavlemøtene er unødvendige, da det samme problemet dukker opp gang på gang. Flere av informantene mener møtene tar for lang tid, og at det er frustrerende når de samme sakene står på tavlen over en lengre periode.

Figur 4.

Trivselsnivået blant de ansatte er relativt høyt, noe de stort sett begrunner i gode kolleger og at de er fornøyd med arbeidsoppgavene sine. Det er imidlertid to av informantene som skiller seg ut i negativ forstand. På en skala fra en til ti, der ti er best, rangerer de null og to (se Vedlegg 4, Figur 4). Disse informantene forklarer at mye av grunnen til den lave skåren skyldes endringene som har blitt gjort den siste tiden.

Figur 5.

Informantene rangerer forholdet mellom medarbeiderne og ledelsen ganske ulikt. Det viser seg at medarbeiderne rangerer forholdet lavere enn det ledelsen gjør (se Vedlegg 4, Figur 5). Medarbeider 3 forklarer at visse medarbeidere kommuniserer godt med ledelsen, men mener dette er fordi de har en agenda bak. Han forklarte at de som snakker mest med ledelsen er de som får de beste overtidsordningene, og kaller dette “trynetillegg”.

Figur 6.

Her skulle medarbeiderne rangere i hvor stor grad de tror på det ledelsen formidler, og ledelsen skulle rangere i hvor stor grad det de formidler blir oppfattet som troverdig. Her ser

vi at ledelsen og de ansatte er relativt enige, men ledelsen er litt mer positiv enn medarbeiderne. Vi ser at de fleste rangerer ledernes troverdigheten på tre eller mer, på en skala fra en til fem, der fem er best (se Vedlegg 4, Figur 6). Generelt mener de ansatte at det ledelsen sier må samsvare med det som faktisk skjer i bedriften. Det har forekommet tilfeller hvor informasjon har blitt delt av ledelsen, uten at den har stemt overens med virkeligheten. Flere av lederne mener likevel at de prøver å vise samsvar mellom ord og handling for å bli oppfattet som troverdig.

Figur 7.

Med unntak av én, mener samtlige av informantene at det forekommer forskjellsbehandling i bedriften. Ledelsen har forståelse for at mange av medarbeidere føler seg forskjellsbehandlet, men mener likevel at dette ikke er tilfellet (se Vedlegg 4, Figur 7).

Figur 8.

I denne målingen er det et klart skille mellom ledelsesgruppen og medarbeiderne, med ett unntak. Samtlige medarbeidere, i tillegg til én leder, mener at tilliten har blitt svekket etter endringsprosessen. Det blir spesielt nevnt at nedbemanningen var uoversiktlig og uryddig (se Vedlegg 4, figur 8). Et eksempel på dette er ansatte som ble sagt opp under endringsprosessen, for deretter å bli ansatt igjen samme dag. De fleste i ledelsen tror ikke tilliten ble svekket, men hevder tvert i mot at tilliten har blitt sterkere.

5.0 Drøfting

På bakgrunn av teori og egne funn vil vi utvikle verktøy for å bedre tilliten. Disse verktøyene utarbeides med hensyn til informantenes ønsker og behov, og på grunnlag av verktøy som har blitt benyttet hos andre bedrifter og som støttes av teorien.

Etter endringsprosessen i RailCombi ble det nevnt at mange var motstandere av endringen. Flere av medarbeiderne var misfornøyd med hvordan nedbemanningen ble gjennomført, nye arbeidsoppgaver og at operative ledere ikke lenger jobber natt. Likevel mener mange at prosessen var rettferdig. I følge Hennestad og Revang (2012) er motstand mot endring en naturlig reaksjon hvor ansatte kan reagere med både sinne og negative tilbakemeldinger. Funnene i Employee Trust and Workplace Performance viser en sammenheng mellom omorganisering og lavere tillit blant ansatte i bedriften (Brown, McHardy og Taylor, 2013). Det viser seg også at tillit som regel tar lang tid å bygge, men kan derimot brytes ned relativt

raskt (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Vi har stilt informantene spørsmål om hvorvidt de tror endringen har påvirket tilliten negativt. 60% mente endringen var med på å svekke tilliten (se Vedlegg 4, Figur 8).

5.1 Drøfting av kommunikasjon

5.1.1 Møter som kommunikasjonsplattform

Når informasjon deles fra ledelsen til medarbeiderne, gjøres dette gjennom tavlemøter, allmøter eller gruppemøter. Av våre informanter var det 30% som oppga at de deltar på de daglige tavlemøtene, 30% som ikke deltar i det hele tatt og 40% som deltar noen ganger (se Vedlegg 4, Figur 3). Alle som deltar aktivt er ledere, bortsett fra én som oppgir at han ikke deltar i det hele tatt. De operative lederne deltar kun på tavlemøtene noen ganger. Flere av informantene mener at de operative lederne kunne bidratt mye mer på disse møtene, blant annet fordi de har kunnskap om hele terminalens virksomhet og derfor kan bidra til oppklaring direkte på møtet.

Per dags dato har RailCombi tavlemøter flere ganger om dagen. Disse møtene blir benyttet som en av hovedkanalene for deling av informasjon. De ansatte er ikke fornøyde med ledelsens håndtering av informasjonen som blir tatt opp på disse møtene. Medarbeider 1 mener at bedriften i sin helhet må bli flinkere til å kommunisere åpent med de ansatte, slik at informasjonen når alle ledd i bedriften.

Mishra, Boynton og Mishra (2014) mener at bedrifter bør prøve å ta i bruk de kommunikasjonskanalene som er foretrukket av de ansatte ved deling av informasjon. Ved å ta i bruk disse kanalene øker sannsynligheten for at ansatte responderer på informasjonen som blir delt. Flere av informantene nevner at det er unødvendig mange møter og at antall møter kunne blitt redusert til et par ganger i uken. Medarbeiderne oppfatter informasjonen på tavlemøtene som gammel, unødvendig og lite relevant. Det kan tenkes at dette påvirker påliteligheten til informasjonen som deles, og lederne som deler den. Karlsen (2008) hevder at ærlig og åpen kommunikasjon kan bygge tillit når informasjonen oppleves som relevant og pålitelig.

De fleste av informantene mener ansikt til ansikt kommunikasjon og møter er den beste formidlingsmetoden. Flere av medarbeiderne forteller at de foretrekker møter fordi de får mulighet til å stille spørsmål og dermed unngå misforståelser. De er derimot ikke fornøyd

med hva slags informasjon som blir delt på møtene. Blant annet sier medarbeider 2 at han velger å ikke delta på tavlemøtene, da ting som tas opp ofte ikke blir gjort noe med. Medarbeider 4 mener tavlemøtene ikke er forberedt godt nok og at lederne her må bli tydeligere på hva de ønsker å ta opp.

Det ansatte har gitt tydelige tilbakemeldinger på at forberedelse og håndtering av møtene ikke har levd opp til deres forventinger som igjen fører til mindre deltakelse. Simoneaux og Stroud (2015) mener at ved å sette klare mål og begrensinger, samt sende ut en agenda kan dette være med på å bidra til at deltakerne får en følelse av at noe blir gjort. I tillegg kan full utnyttelse av møter bygger sunn kommunikasjon mellom deltakerne og bidra til en følelse av at ting blir tatt hånd om (2015). Ved bedre planlegging av møter, tydelige mål og en agenda kan RailCombi snu de negative tilbakemeldingene til de ansatte. De kan få en følelse av at deres tilbakemeldinger blir håndtert og at bedriften er handlingssterk.

Leder 1 hevder at noen ansatte får informasjon før andre. Goldsmith og Wheeler (2007) hevder at informasjon er makt, og diskuterer hvordan det å holde igjen informasjon fra ansatte, med eller uten intensjon, kan dyrke mistillit. Leder 3 oppfatter det som tøft å måtte holde tilbake informasjon som medarbeiderne trenger. Å holde tilbake informasjon er tungt og kanskje til og med skadelig for forholdet mellom ledelsen og medarbeiderne (Leadership Excellence, 2007). Leder 5 informerer om at ledelsen bevisst filtrerer informasjon til de operative lederne, da de ikke alltid har ”..like lett for å holde kjeft alltid”.

Goldsmith og Wheeler (2007) mener at å holde tilbake informasjon skaper mistillit, noe vi kan se er tilfellet mellom ledelsen og medarbeiderne, samt mellom lederne og mellomlederne i våre funn. Forfatterne hevder at man må strebe etter å informere sine ansatte daglig. Gjennom tavlemøtene blir de ansatte i RailCombi informert, men med mye gjentakelser har ikke kommunikasjonen noen hensikt. Bedriften bør dele så mye som mulig av nødvendig informasjon via møter slik at tilliten kan styrkes. I følge Jan Terje Karlsen (2008) kan man vise tillit gjennom kommunikasjon, blant annet ved å demonstrere ærlighet og åpenhet. Dette vil bli nærmere diskutert i neste kapittel.

5.1.2 Åpen kommunikasjon

I følge Ørjasæter, Larsen og Stang (2013) er trygghet, åpenhet og tydelige tilbakemeldinger i en bedrift meget viktig. Medarbeider 3 mener det er rom til å si det de mener i RailCombi,

medarbeider 4 hevder på den andre siden at hvis noen har sagt noe feil, kan han bli straffet for det i lang tid. Dette er en faktor som kan påvirke åpenheten i kommunikasjonen på en negativ måte.

Både ledelsen og medarbeiderne i RailCombi etterlyser mer åpenhet i kommunikasjonen, og begge parter har et ønske om at informasjonsutvekslingen skal bli mer transparent.

Medarbeider 2 mener ærlighet og kommunikasjon er to av de viktigste faktorene for å bygge tillit. Elderman Trust Barometer (ETB) fra 2012 understreker viktigheten av gjennomsliktig kommunikasjon for å oppnå en tillitsfull bedrift. Karlsen (2008) mener det er viktig å ikke holde tilbake informasjon og at bedriften bør innrømme feil hvis de ønsker å bygge tillit.

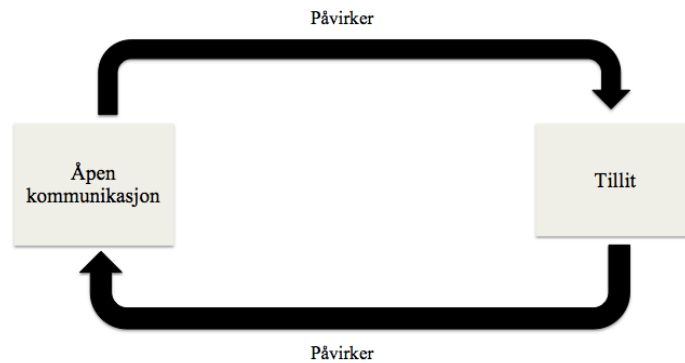
Graham og Stensaker (2012) hevder derimot at det ikke har noen hensikt å fordele skyld, og at de ansatte heller bør jobbe sammen for å bedre relasjonene, da sterke relasjoner kan være med på å bygge tillit. Flere av informantene bekrefter dette, og medarbeider 4 uttaler at det bare blir verre for ledelsen dersom de påtar seg skyld.

Videre hevder flere av medarbeiderne at tilbakemeldinger ikke blir tatt seriøst, og synes derfor ikke det er noe poeng å ta opp saker med ledelsen. Medarbeider 1 nevner blant annet at han er usikker på om det han kommuniserer blir tatt videre, og medarbeider 3 er sikker på at det ikke hjelper å si ifra til ledelsen da ingenting blir gjort. Tiltak kan her settes i verks for at tilliten og relasjonen mellom ledelsen og medarbeiderne skal bedres. For å oppnå dette er det viktig at ledelsen har en åpen og ærlig kommunikasjon, slik at medarbeiderne opplever troverdighet (Karlsen, 2008).

I følge ETB kan åpen kommunikasjon påvirke tillit. Når en leder er åpen og for eksempel deler informasjon, vil det kunne føre til at de ansatte føler økt tillit til sin leder og bedriften. Denne antagelsen støttes av Robert D'Aprix (2009), som mener ledere kan vinne tilbake tapt kredibilitet ved å ta i bruk åpen og ærlig kommunikasjon, samt lytte til sine ansatte (sitert i *International Journal of Business Communication*, 2014).

Ut ifra våre funn kan man anta at årsaks/virkningsforholdet ikke bare går fra åpen kommunikasjon til tillit, men at tillit også kan føre til en mer åpen kommunikasjon. Leder 3 tror at de medarbeiderne som har sterkest tillit til ledelsen, er de som deler mest med dem. Med andre ord er tillit grunnleggende for å sikre åpenhet og ærlighet, samtidig som det kreves

åpen kommunikasjon for å bygge tillit (Edelman Trust Barometer, 2012 gjengitt i International Journal of Business Communication, 2014).



Modell: 3

Konsekvenser av dårlig kommunikasjon kan være rykter og feilaktige oppfatninger, noe som kan føre til mistillit og et dårlig arbeidsmiljø, da rykter skaper utrygghet og mistenksomhet (Legehandboka.no). Leder 1 synes ledelsen er for dårlige til å gi informasjon. Det er enkelte som får informasjon oftere og raskere enn andre, da de selv går opp til ledelsen for å innhente informasjon. Når de sprer denne informasjonen videre til sine kolleger, medfører det at rykter sprer seg. Dette er noe leder 1 ser på som et problem. Flere av medarbeiderne på gulvet tror mange er redde for å ta opp ting da det kan føre til ryktespredning. Medarbeider 1 hevder også at enkelte ledere er noe klønete i sine uttalelser, noe som har ført til uheldige konsekvenser som både rykter og baksnakking. Ørjasæter, Larsen og Stang (2013) påpeker at god kultur for varsling kan føre til mindre baksnakking. Forfatterne mener at en dårlig varslingskultur kan bedres ved å ta i bruk mer personlig kommunikasjon og raske tilbakemeldinger.

I en bedrift med mange ansatte er muligheten stor for at destruktive og pessimistiske medarbeidere lett kan skape et dårlig arbeidsmiljø, ved å spre rykter eller tydelig vise negative holdninger. For å unngå en slik situasjon kan den levende dialogen være avgjørende (Spurkeland, 2009). Et tiltak for å bedre denne situasjonen vil være å fokusere på her-og-nå kommunikasjon og gi tydelig informasjon til riktig tid. Kommunikasjon vil være grunnleggende i prosesser hvor tillit skal bygges (Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013). Hvis vi ser tilbake på diskusjonen om møter, kan dette bli en arena for her-og-nå kommunikasjon, hvor faren for misforståelser er mindre når saker blir avklart med en gang.

5.1.3 Medarbeidersamtaler og undersøkelser

Flere av medarbeiderne mener at medarbeidersamtalen er unødvendig da ting ikke blir tatt tak i. Medarbeider 2 føler at medarbeidersamtalen kun er en unnskyldning for å drikke kaffe, og overhodet ikke har noen funksjon. Medarbeider 5 synes heller ikke at medarbeidersamtalene fungerer optimalt og tror mange er redde for å ta opp ting fordi de frykter ryktespredning. Medarbeider 4 er usikker på om det han sier kan komme til å slå negativt tilbake på han, og velger derfor å holde tilbake informasjon. Til og med enkelte av de operative lederne er kritiske til hva som er formålet med medarbeidersamtalen, og en har opplevd at kolleger i ettertid har ”fått slengt i tryne” hva som har blitt sagt på medarbeidersamtalen. Leder 2 mener på den andre siden at medarbeidersamtalen har en funksjon og at dette har positiv innvirkning på relasjonen. Per i dag er disse samtalene sjelden i bruk og enkelte har ikke hatt en medarbeidersamtale på flere år.

Medarbeider 2 fortalte at mange av kollegene hans gav en av lederne dårlig skår i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført høsten 2014. I stedet for å sette i verk tiltak hos denne lederen, fikk de ansatte beskjed om at de ikke forstod spørsmålene, da det ikke var noe galt med lederen. ”Når du får beskjed om å svare ærlig på spørsmålene du får, så krysser du jo bare av på det du synes er riktig, også er det tydeligvis feil da!”

På bakgrunn av dette og lignende eksempler fra tidligere situasjoner, ser ikke medarbeider 2 lenger nytten av slike undersøkelser.

Det er viktig å ikke misbruke de ansattes tillit når de kommer med sine ærlige meninger på enten undersøkelser eller medarbeidersamtaler. Selv om gruppelederne har ulik erfaring, må ikke dette gå utover medarbeiderens følelse av trygghet under samtalen. Målet med samtalen er å styrke relasjonen til de ansatte. Da er det viktig at begge parter føler seg komfortable med å gi tilbakemeldinger om diverse temaer (Larsen, Stang og Ørjasæter, 2013).

Slik situasjonen er i dag, er ikke tilliten sterk nok til at de ansatte tør å si hva de mener. Et eksempel på dette er at flere av medarbeiderne ikke turte å svare ærlig på medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i etterkant av endringsprosessen. En årsak til dette var at de tvilte på undersøkelsens anonymitet og om resultatet ville bli brukt mot dem ved en senere anledning. Medarbeiderne valgte derfor å svare nøytralt, midt på skalaen for å unngå oppmerksomhet. Ledelsen var på den andre siden fornøyd med resultatene, da de hadde forventet en lavere skår så kort tid etter endringen. Dette tyder på at manglende ærlighet i

medarbeiderundersøkelsen kan komme av mistillit til ledelsen. Det var også flere av informantene som ikke ønsket å navngi visse personer under intervjuene. Vi tolker dette som en tendens til vertikale konflikter i organisasjonen, da noen av medarbeiderne ikke lenger har tillit til ledelsen (Bang, 2011). Tillit kan vises gjennom kommunikasjon ved å gi forklaringer på beslutninger, skaffe nøyaktig informasjon og demonstrere ærlighet og åpenhet (Karlsen, 2008). Leder 5 mener at han er bevisst på at ærlighet er viktig og prøver å innby til tillit, likevel når ikke dette helt frem til de ansatte.

5.1.4 Radioen

Unødvendig radioaktivitet er en gjenganger når det kommer til hva som fører til frustrasjon på arbeidsplassen. Mange anser det som irriterende at det er så mye unødvendig snakk, og noen forteller at det fort kan oppstå kjefting. Mye ensomhetsarbeid fører til at enkelte velger å snakke om personlige ting over radioen. Det er som regel de samme personene som bruker radioen på denne måten. Når disse er på jobb merkes det godt, og det refereres til ord som syklubb, papegøystemning og kjerring-bedrift.

Det har tidligere blitt gjort forsøk på å etablere regelverk for bruk av radioen, men da regelbrudd ikke fikk konsekvenser, har støyen vedvart. Siden samtlige av informantene synes støyen er "plagsom", bør det settes i verk tiltak for å hindre at dette fortsetter. For det første virker det som at enkelte trenger flere pauser i løpet av dagen, slik at de kan få snakket om andre ting enn jobb. Et tiltak kan være å ta korte pauser, og heller snakke sammen ansikt til ansikt. For det andre må unødvendig støy på radioen få konsekvenser i form av en advarsel eller lignende. Vi tror dette er nødvendig da flere har nevnt at det ikke hjelper å bare si ifra.

5.2 Tiltak til kommunikasjon

5.2.1 Kommunikasjonstrappen

Som nevnt i drøftingen kommer det frem at samtlige av informantene ønsker å bedre kommunikasjonen mellom nivåene i bedriften. Et tiltak som bør iverksettes for å bedre kommunikasjon, og dermed styrke relasjonene mellom medarbeiderne og ledelsen, er kommunikasjonstrappen. Målet bør være at samtlige ansatte i bedriften benytter her-og-nå tilbakemeldinger til den faktiske personen det gjelder, uten å blande inn unødvendige parter. Det er ønskelige å skape større åpenhet og mindre baksnakking, i tillegg til å bedre relasjonene mellom medarbeiderne og ledelsen/toppledelsen. Ved å bedre tilliten via kommunikative verktøy kan den styrkede tilliten igjen bidra til større åpenhet, slik det ble

diskutert i kapittel 5.1.2. Det oppstår en tilbakevirkende kraft ved at fenomenene gjensidig påvirker hverandre.

Medarbeider 4 hevder rett kommunikasjon til rett tid er meget viktig og leder 1 tilføyer at ledelsen er for dårlige til å gi informasjon, hvilket fører til rykter og baksnakking. For å komme nærmere øverste trinn i trappen bør det bli større fokus på åpenhet, mer konkrete tiltak for deling av informasjon og bedre relasjoner mellom hele ledelsen og medarbeiderne.

5.2.2 Postkasse

Som et verktøy for å klatre opp i kommunikasjonstrappen mener vi bedriften bør benytte seg av en postkasse, der medarbeiderne og lederne kan si det de mener anonymt. Som flere av informantene fortalte er det mange sterke personligheter blant medarbeiderne. Dette gjør at det for enkelte unge ansatte, eller de mer introverte kan være vanskelig å fremme egne meninger og synspunkter, spesielt på møter. På denne måten vil postkassen bli et tiltak for å bedre kommunikasjonen, slik at alle får formidlet meningene sine.

Postkassen kan også bli brukt til hverdagslige beskjeder som en kvier seg for å ta opp med ledelsen. Når dette blir tatt videre og faktisk gjort noe med viser ledelsen at de tar medarbeiderne på alvor. Postkassen brukes som et skritt i riktig retning, slik at neste gang medarbeideren ønsker å ta opp en sak, benyttes her-og-nå kommunikasjon i stedet for postkassen.

5.2.3 Tiltak til møter og tavlemøter

Gjennom intervjuene kom det frem at mye av informasjonen på tavlemøtene er repetisjon fra tidligere møter, og er derfor uinteressant og unødvendig. Disse møtene bør bli mer konkrete og omhandle det alle trenger å vite for at driften skal gå rundt. Møtenes hyppighet kan reduseres til tre ganger i uken, for eksempel mandag, onsdag og fredag. Det er kun den viktigste informasjonen som bør tas opp på tavlemøtene. Vi tror dette kan føre til større oppmøte og engasjement.

Når det skal holdes allmøter og gruppemøter bør møtets agenda bli sendt ut flere dager i forveien. På denne måten kan alle i bedriften skrive ned meninger om ulike temaer som skal bli presentert på møtet, og poste det i postkassen. Her kan det komme frem at flere har samme tanker og meninger, noe som kan føre til en økt følelse av forståelse og tilhørighet til bedriften. Dette vil bidra til aksept slik at alle skal tørre å si hva de mener. Spurkeland (2009)

hevder demokratisk deltakelse er avgjørende for å oppnå tillit. Lederne kan dermed oppfordre til mer aktivitet blant medarbeiderne på møtene. Disse synspunktene bør bli tatt videre, og fulgt opp. Målet er mer åpenhet ved å gi medarbeiderne en følelse av å bli hørt.

Alt av møtereferater, innkallelser og annen nyttig informasjon bør legges i permer på bordene i kantinen. Hovedpunktene fra møtene og viktig informasjon, bør bli kort oppsummert på TV-skjermen i kantinen. Slik informasjon kan blant annet være bedriften økonomiske resultat. På denne måten vil det alltid være mulig for de ansatte å finne informasjonen de trenger, og de kan dermed ikke klage på mangelfull informasjon. Dette kan også være med på å skape samtaler om diverse temaer under måltidene. Målet er at måten å gi og motta informasjon på skal være lik for alle.

5.2.4 Tiltak til Medarbeidersamtale

Medarbeidersamtalen er et godt verktøy hvis den blir benyttet på en strukturert måte. I RailCombi bør gruppelederne følge en lik mal under medarbeidersamtalen, slik at medarbeiderne har like muligheter til å dele glede eller misnøye. Dette kan være en god måte å følge opp medarbeiderne på, og skaper en gjensidig relasjon som bygges på bakgrunn av forståelse. Det bør sendes ut et skjema som fylles ut i forkant slik at medarbeideren vet hva som vil bli diskutert. På denne måten møter begge parter forberedt og samtalen blir mer givende. Samtalen bør holdes minst en gang i året, gjerne to, slik at det blir enklere for gruppelederen å følge opp sine medarbeidere.

5.3 Drøfting av relasjon og trivsel

5.3.1 Ledelsens synlighet og relasjoner til medarbeiderne

Det er ikke nok med en høy posisjon i hierarkiet for å påvirke andre, for å nå frem til medarbeiderne må lederen oppnå tillit hos sine ansatte (Spurkeland, 2009). En leder har blant annet ansvar for sine ansattes trivsel, sikkerhet og mestring. For at dette skal være et faktum kan det være avgjørende med gode kommunikasjonsferdigheter. Lederen bør fremstå som troverdig ved å være synlig, spre informasjon og rose sine ansatte (Erlie, 2006). Denne teorien samsvarer ikke med hvordan mange av medarbeiderne oppfatter enkelte i ledelsen og toppledelsen. En av lederne fortalte under intervjuet at bedriften de siste månedene har oppnådd svært positive resultater. Dette er noe som burde være kjent for hele bedriften, men det er likevel få medarbeidere som har kjennskap til dette. Medarbeider 4 hevdet blant annet at ledelsen er for dårlig til å dele bedriftens økonomiske resultater med medarbeiderne. Den daglige kommunikasjonen i bedriften bør bedres, da denne har innvirkning på hvordan

medarbeiderne oppfatter lederne, noe som igjen spiller inn på medarbeidernes relasjon til lederne (Erlie, 2006).

Mange medarbeidere og flere av lederne fortalte at de ikke får tilstrekkelig med tilbakemeldinger fra ledelsen/topplederen. Enkelte medarbeidere mener dette er helt greit, da de går ut ifra at så lenge de ikke hører noe er alt bra. Andre informanter hevder derimot at et klapp på skulderen, en hyggelig kommentar eller en konstruktiv tilbakemelding, gitt på en rettferdig måte, ville hatt positiv innvirkning på deres motivasjon. Leder 3 er selv opptatt av å gi positive og konstruktive tilbakemeldinger. Leder 2 fortalte at han motiveres av positive tilbakemeldinger, da dette skaper en følelse av stolthet. Det at ansatte føler seg verdsatt for sin innsats og pålitelighet er med på å gjøre de stolte, og de vil se seg selv som en del av bedriften (Ørjasæter, Larsen og Stang, 2013). Det å skape en slik stolthet blant medarbeidere vil være med på å utvikle psykologiske kontrakter som defineres av trofaste medarbeidere (Sverdrup). Medarbeider 4 ønsker ikke at noen skal måtte jobbe videre med hans arbeid, hvilket tyder på at han samvittighetsfull og bryr seg om sine kolleger.

Spurkeland (2009) hevder at alt vil ordne seg på arbeidsplassen så lenge det er et gjensidig tillitsbånd mellom medarbeider og leder. Dette forklarer han med at begge parter har lik oppfatning og like forventninger til seg selv og til hverandre. Videre stoler begge parter på at disse forventningene innfris på en tilfredsstillende måte. Ved slike tilfeller kan lederen konsentrere seg om andre oppgaver siden de stoler på at medarbeiderne gjør det de skal. I RailCombi viser det seg derimot at enkelte av lederne gir uklare beskjeder. Dette fører til at medarbeiderne ikke stoler på disse og må dobbeltsjekke beskjedene som blir gitt.

5.4 Tiltak til relasjon og trivsel

5.4.1 Resultater gjennom andre

Både informanter fra ledelsen og medarbeiderne hevder at alle ansatte er viktig for driften.

Likevel er det mange som ikke føler seg verdifulle. En organisasjon består av et gjensidig avhengighetsforhold hvor ingen er bedre eller viktigere enn andre, alle har en funksjon. Dette er noe som bør synliggjøres tydeligere, slik at alle ansatte føler seg verdsatt.

Prosjekthåndboken av Aakre og Scharning (2013) har utarbeidet et verktøy for hvordan skape resultater gjennom andre, som har flere likhetstrekk med relasjonsledelse. Forfatterne fokuserer mye på bruk av teamarbeid og lederens ansvar til å få teamet til å løse oppgavene

og utfordringene på jobb. Dette kan ses i sammenheng med de operative lederne og deres team i løpet av en vakt. Som leder kan en lett bli for fokusert på å ha kontroll over alle prosesser. Det er viktig å fordele ansvar, slik at medarbeiderne forstår at ledelsen stoler på den jobben de gjør. Dette fører til mer engasjement og interesse blant ansatte, i tillegg kan det gi økt følelse av tillit fra ledelsen. Det viser seg gjennom intervjuene at ansatte som har blitt tildelt høyere stillinger eller verv, stort sett har en bedre relasjon og mer tillit til ledelsen. Ved å ikke detaljstyre og kontrollere medarbeiderne for mye, skapes det tillit mellom leder og medarbeider. Målet er at ansvaret skal skape mer mening og mestringsfølelse for at personene skal trives og lykkes. Lederne må bli ordentlig kjent med medarbeiderne og vite hvilken kunnskap alle besitter, kjenne til deres styrker og svakheter. Det er også viktig å vite hva som motiverer dem og hvordan de blir oppfattet av andre i bedriften (Aakre og Scharning, 2013). Alle lederne i RailCombi bør vite hva slags relasjon de har til sine medarbeidere. Er den som den skal, og hvordan kan den i så fall bedres? Det å skape resultater gjennom andre krever en dyktig relasjonsledelse hvor det er fokus på at alle trives, deres kompetanse og motivasjon (Spurkeland, 2009).

Videre bør det bli en bedre varslingskultur i bedriften. Både når det kommer til å dele de økonomiske resultatene, men også for å gi direkte tilbakemeldinger til medarbeiderne, slik at de føler seg verdifulle og verdsatt. Mange av informantene blir motivert av en klapp på skulderen og bekreftelse på at de gjør en god jobb.

5.5 Drøfting av tillit

5.5.1 Manglende kompetanse fører til mistillit

Brochs-Haukedal (2012) trekker frem lederens mangel på kompetanse som en av de hyppigst nevnte faktorene som årsak til mistriivsel blant ansatte. Samtlige av medarbeiderne nevner viktigheten av at ledelsen kan noe om den jobben de gjør ute på terminalen, og flere anser det som svært negativt at personer i ledelsen ikke har noen form for erfaring eller kunnskap om jernbanen. Leder 1 har inntrykk av at ledelsen ikke vet hva de driver med, da de fleste ikke har like lang erfaring som han selv. Både medarbeider 2 og 3 uttrykker at de stoler mer på de lederne som vet hva de snakker om. Kompetanse og erfaring blir ansett som sentralt for å vedlikeholde og bygge tillit. Dette er viktig for at medarbeiderne skal ha en opplevelse av at ledelsen er kompetent nok til å lede virksomheten, slik at den enkelte medarbeider kan stole på sin leders gjennomføring av arbeidsoppgavene (Karlsen, 2008).

Leder 2 mener det er beklagelig at ikke alle gruppelederne har erfaring innen sektoren, og medarbeider 4 fortalte at det er enklere å respektere de som har forståelse for hva som blir gjort ute på terminalen. Vi oppfattet det som om medarbeiderne mener ledelsen ikke har kunnskaper nok om arbeidet ute, og medarbeiderne forstår heller ikke hva ledelsen bruker tiden sin på. Flere av informantene hevder det er for mange ansatte i ledelsen. Medarbeider 3 kan ikke begripe at ledelsen hadde behov for å ansette en ny leder midt i endringsprosessen, noe som kan tyde på lite forståelse for hva ledelsen faktisk gjør. Graham og Stensaker (2012) mener det er viktig å skape en helhetsforståelse for de ulike rollene i bedriften og at dette også vil ha en innvirkning på tilliten. Dette kan bedriften få til ved å sette i verk tiltak, som for eksempel et felles prosjekt, som skal fokusere på å skape erfaring sammen som en bedrift. Ved slikt sosialt samspill kan partene skape forståelse for hva de forskjellige rollene i bedriften innebærer og samtidig bedre relasjonene.

Det er viktig for ledelsen å skape et sosialt samspill i organisasjonen ved selv å være genuint interessert i alle ansatte i bedriften. Videre bør ledelsen stole på sine ansatte og deres kompetanse til å være med i beslutninger, når situasjonen tilsier det (Spurkeland, 2009). Ved hjelp av funnene er det imidlertid flere av medarbeiderne som hevder at ledelsen ikke tar hensyn til deres erfaring når beslutninger skal fattes. Som tidligere diskutert besitter mange av medarbeiderne mye kunnskap og erfaring, men de føler ikke dette blir utnyttet godt nok. For at medarbeiderne skal føle seg respektert må de bli sett og støttet, samt involvert i beslutninger som er relevant for eget arbeidsmiljø og egne arbeidsoppgaver, og ikke bare brukt som en ”brikke i et puslespill” (Idebanken.org). Medarbeider 1 og 3 nevner flere ganger at kunnskapen de besitter ville vært meget nyttig for ledelsen å ha kjennskap til. Medarbeider 1 er lei av at ”gutta” sine tilbakemeldinger ikke blir hørt og synes deres erfaring bør bli tatt seriøst. De mener ingenting blir gjort hvis de tar det opp med ledelsen. Dette tolker vi som en av årsakene til at relasjonene på kryss i organisasjon er svakere enn ønsket.

Medarbeiderne har gjennom årene erfart at ledelsen ikke lytter til deres meninger og råd, noe som videre viser til at ledelsen mangler forståelse. Det er vanskelig å stole på noen som du ikke føler stoler på deg, og dette vil derfor spille inn på tilliten. Vår oppfattelse av situasjonen er at denne relasjonen bør bedres ved at alle ledd i bedriften blir bedre til å kommunisere med den det gjelder, når det gjelder. Flere av medarbeiderne har et ønske om å kunne påvirke sin egen hverdag i større grad enn det de gjør i dag. Det å involvere de ansatte og gi de mulighet

til å påvirke sin egen hverdag, kan være et tiltak som kan bli nødvendig for å gjenoppbygge tillit.

5.5.2 Mellomledere - mellom barken og veden

Ved presentasjon og samtaler med RailCombi kom det frem at bedriften ønsker å utvikle de operative lederne. Senere i intervjuene kom det frem at mange av de ansatte ser på de operative lederne som kolleger, og ikke nødvendigvis ledere. Medarbeider 3 forteller at; ”...sier han hopp, så hopper jeg ikke”. Dette er relativt vanlig og mellomledere vil ofte kunne føle seg mer identifisert med medarbeideren uten lederansvar enn med toppledelsen i organisasjonen (Henning Bang, 2011). Medarbeider 4 begrunner dette med at i det store bildet er det enklere å respektere de operative lederne fremfor gruppelederne, da de har erfaring og forståelse for hva som faktisk foregår ute på terminalen.

I RailCombi er det i dag gruppelederne som holder tavlemøtene og deler informasjonen fra lederne til medarbeiderne. De har en viktig rolle i å bygge forståelse og dele informasjon fra ledelsen til medarbeiderne. For at gruppeledernes kommunikasjon skal være så konstruktiv som mulig og føre til økt tillit, mener Myshra, Boynton og Myshra (2014) at mellomledere må trene på internkommunikasjon. Vi har kommet frem til at kommunikasjon er viktig for å bygge tillit, og at tillit også er viktig for å kunne ha åpen kommunikasjon. Ved å tilby mellomlederne opplæring i bruk av internkommunikasjon, kan de i større grad bidra til å bygge bro mellom medarbeiderne og ledelsen. Bedriften bør her iverksette tiltak for å optimalisere gruppelederne og de operative ledernes kommunikative evner slik at de kan være med på å bygge tillit mellom ledelsen og medarbeiderne.

5.5.3 Forskjellsbehandling

Ord som heiskort, trappesliter, tyster, trynefaktor, rævsleiker og trynetillegg går igjen hos samtlige av informantene. Dette er ord som forsterker inntrykket av en kultur med svekket tillit og dårlig kommunikasjon. Da vi spurte medarbeiderne om de følte seg likt behandlet av ledelsen, viste det seg at flere følte seg forskjellsbehandlet, eller trodde andre ble utsatt for det. Ledelsen på den andre siden, mener at dette ikke er tilfellet, men tviler ikke på at det er mange som føler seg ulikt behandlet. At medarbeiderne føler seg rettferdig behandlet er en forutsetning for å oppleve tillit. Rettferdighet innebærer blant annet at medarbeiderne føler de stiller likt, det vil si at det ikke finnes favorisering som for eksempel ”trynefaktor” eller lignende, og at det er en rettferdig behandling av alle (Idebanken.org). Dersom lederen ikke

opptrer som rettferdig kan dette være årsak til mistriivsel på arbeidsplassen. Rettferdighet kan også ha konsekvenser for individets følelse av trivsel i arbeidet (Brochs-Haukedal, 2012).

5.5.4 Arbeidstidsordningene

Selv om trivselsnivået på arbeidsplassen er relativt høyt, mener de aller fleste at trivselen kunne blitt betraktelig bedret ved å endre arbeidstidsordningen. Medarbeider 4 mener arbeidstidene er meget uheldige og tror det kan være noe av grunnen til det høye sykefraværet. Han legger til at det å endre turnusen bør være første prioritet fremover. Medarbeider 3 tror at mange har en agenda med å få de beste arbeidstidene når de går til ledelsen. Dette kan tyde på at noe av grunnen til at visse medarbeidere føler seg forskjellsbehandlet, ligger i hvem som får de ”beste” arbeidstidsordningene. Å la de ansatte være med på å forme egen turnus, vil derfor kunne gi høyere grad av trivsel på arbeidsplassen, noe som kan ha sammenheng med følelsen av å bli rettferdig behandlet.

Intervjuene viser en klar enighet om at ledelsen behandler medarbeiderne ulikt. Hele 80 prosent av informantene mener forskjellsbehandlingen er et faktum, og enkelte hevder at medarbeidere med gode relasjoner til ledelsen har en agenda. I følge enkelte har disse medarbeiderne bedre arbeidstider, mer overtid og får ferie når de ønsker. Med andre ord ser de en korrelasjon mellom bedre ordninger og det de ser på som smisking. Som Spurkeland (2009) formidler vil gode dialoger i bedriften være med på å unngå misforståelser, da det å ha gode relasjoner til ledelsen skaper mer trivsel på jobb i stedet for å ha et mål om egen vinning. Her kan det være viktig å identifisere misnøyen blant ansatte ved at lederne lytter til, og kommuniserer med medarbeiderne for å forstå deres oppfattelse av nåværende uheldige situasjon (Eide og Eide, 2012).

Ut ifra det som blir formidlet gjennom intervjuene kan det tolkes som at medarbeiderne ser på det som negativt å ha et godt forhold til ledelsen. Ledelsen bør som Eide og Eide (2012) skriver, ta mer initiativ for å skape relasjoner til alle ansatte og forklare at forskjellsbehandling ikke er ønskelig fra bedriftens side. Det at medarbeiderne føler seg forstått kan ha stor påvirkning for å bygge relasjoner.

5.5.5 Ansvar øker trivsel:

Som tidligere nevnt er trivselsnivået blant de ansatte relativt høyt, noe de stort sett begrunner i gode kolleger og at de er fornøyd med arbeidsoppgavene sine. Et interessant og varierende jobbinhold anses som en viktig årsak til trivsel (Brochs-Haukedal, 2012). Kontroll over egen

arbeidssituasjon kan også påvirke trivselsnivået. Noen av medarbeiderne føler de har mistet kontroll over egen arbeidssituasjon etter endringen. Medarbeider 3 synes de gamle arbeidsoppgavene var bedre enn de nåværende, og begrunner dette i manglende mulighet til å styre egen jobbhverdag. Han kommer med uttalelser som at ledelsen legger så mye press på medarbeiderne at de blir tvunget til å sykemelde seg. Han legger til at trivselen har sunket betraktelig de siste to årene, og at mye har med arbeidsoppgavene å gjøre. Medarbeider 5 trives derimot bedre nå enn før endringen. Dette er fordi han har fått mer ansvar, noe som har ført til at han føler seg sikrere på sin arbeidsplass. Ansvar er nevnt som en viktig faktor som årsak til trivsel (Brochs-Haukedal, 2012).

Leder 2 føler hans nåværende stilling er utviklende og motiverende. Han får stadig gode tilbakemeldinger, hvilket tyder på at jobben blir utført på en tilfredsstillende måte. Dette er et eksempel på hvordan flyt-modellen fungerer. Når medarbeiderne har arbeidsoppgaver som samsvarer med deres kompetanse, vil de ligge i flytsonen og dermed trives mer på jobb (Csikszentmihalyi, 2002).

5.5.6 Misfornøyd med noen av de Operative lederne

Mange av informantene nevner de operative lederne kommuniserer på ulike måter. Medarbeider 3 forteller at han ikke stoler på alle de operative lederne, da enkelte gir ut feil informasjon. Han legger til at enkelte heller skylder på medarbeiderne enn å ta ansvar for feilen selv. Medarbeider 4 synes at en av de operative lederne skaper mye irritasjon, da han bare "sitter på rumpa".

Flere av informantene nevner at det er forskjell på de operative lederne og at ikke alle bidrar like mye. Noen av de operative lederne sier selv at de bevisst velger å ikke delta på tavlemøtene. Ledelsen er klar over dette, men mener de ansatte selv har ansvar for å delta, og at det er frivillig å jobbe her. Når de operative lederne velger å ikke delta, kan det føre til at de øvrige medarbeiderne ikke tar tavlemøtene så seriøst. De operative lederne bør heller fremstå som et godt eksempel ved å delta på møtene.

For å sikre en effektiv implementering av tiltak, må mellomlederne sees på som aktive medspillere og bistå i utvikling og endring av HR-aktiviteter. Mellomlederne har også et ansvar for å si ifra når de opplever at ting ikke fungerer med hensyn til lokale behov, da dette kan virke demotiverende på medarbeiderne (Kuvaas, Dysvik, og Buch, 2014). Selv om det er fire forskjellige operative ledere som løser rollen på ulike måter, bør det utvikles en felles

forståelse og enighet om hvordan stillingen skal utføres. Slike retningslinjer kan føre til at de operative lederne bidrar i like stor grad og forholder seg likt overfor medarbeiderne. Flere av medarbeiderne nevner at de må tilpasse seg i forhold til hvem som er operativ leder fra dag til dag. Mistillit til utføring av arbeidsoppgaver og dårlig kommunikasjon er noe av grunnen til at medarbeiderne ikke alltid stoler på hva som blir sagt.

5.5.7 Mellomledernes viktighet i en endringsprosess

For å lykkes med tiltak må mellomledelsen utnyttes som en strategisk ressurs, og hjelpe medarbeiderne til å skape mening om endringen. De mellomlederne som selv skaper nødvendig mening om hva ny kunnskap innebærer, er mer motivert til å tilrettelegge for endringen (Filstad, 2013). I RailCombi ser vi en klar tendens til at de som har fått mest informasjon, trives best på jobb og har mer tillit til ledelsen.

En av grunnene til at ikke alle de operative lederne ser den nødvendige sammenhengen mellom tiltakene og organisasjonens mål, kan være at de ikke er like delaktige i toppledelsens beslutningsprosesser som gruppelederne. De operative lederne fremstår som budbringere for toppledelsen, men ikke som ledere for sine medarbeidere. De har nærhet til praksis og kunnskap om hvordan praksis kan endres, men de gis ikke nødvendig makt til å kommunisere “opp” til toppledelsen og ”ned” til sine medarbeidere. For å finne ut hvordan praksis best kan endres for å nå målet, blir det viktig å utnytte de operative lederne som den strategiske ressursen de kan være. Mellomledelsen er i stor grad er nøkkelen til at endringen skal lykkes (Filstad, 2013).

5.5.8 Tillitsmann

Det er meget delte meninger om tillits- og verneombudordningen i bedriften. Medarbeider 4 mener verneombudet bør få tildelt mer ansvar fra ledelsen, og hevder videre at begge blir for dårlig presentert ved nyansettelser. Flere av medarbeiderne mener tillitsmannen ikke gir nok informasjon. Leder 1 mener at tillitsmannen muligens er kjøpt og betalt, siden han hadde så god kontakt med ledelsen. Medarbeider 3 har tidligere sendt mail til arbeidstilsynet i stedet for å ta opp saker med tillitsmannen. Medarbeider 4 på den andre siden mener tillitsvalgt representerer medarbeiderne på en god måte. Som Spurkeland (2009) hevder vil det å miste respekt for de ulike rollene være svært uheldig, da det krever et gjensidig samspill for å holde relasjonene positive. Mange medarbeidere trenger å få opp tryggheten når det kommer til verneombud og tillitsvalgt. Medarbeider 5 hevder det er populært å være mot ledelsen, og

siden det er kjent at både tillitsvalgt og verneombudet har gode relasjoner med ledelsen, stoler ikke alle medarbeiderne på dem.

Et tiltak her kan være at tillitsmann og verneombud har strukturerte møter hvor alt av informasjon fra ledelsen blir gitt. Her bør også tilbakemeldinger fra medarbeiderne tas med videre til ledelsen. Et oppfølgingsmøte bør deretter oppstå nært i tid, slik at medarbeiderne får svar på hva som skjer fremover.

5.6 Tiltak til tillit

5.6.1 Operative ledere

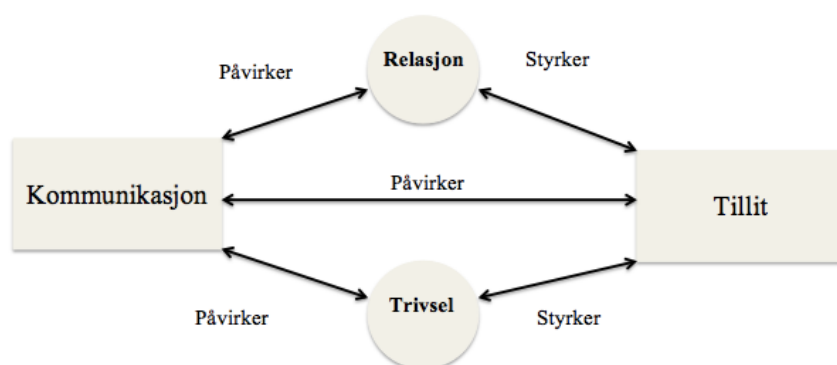
RailCombi har uttrykt at de ønsket hjelp til å utvikle de operative lederne og deres evne til å lede medarbeiderne. Som beskrevet tidligere er det i dag fire operative ledere som utfører lederarbeidet på ulike måter. Funnene viser videre at mange av informantene ikke ser på disse som ledere, noe som også enkelte ledere sier seg enig i. Dette bør struktureres på en bedre måte ved å utarbeide like stillingsinstruksjer. Flere av informantene mener det er én som skiller seg ut i positiv forstand, en idé kan derfor være å rette stillingsbeskrivelsen etter denne personen sin utførelse av arbeidet. Informantene hevder han er hjelpsom, lyttende, håndterer radioen på en god måte, bidrar og er omtenksum.

Aakre og Scharning (2013) har utarbeidet et verktøy for å “finne lederen i deg”. Dette skal hjelpe de operative lederne til å selv finne sin lederstil og hvilke tak som må gjøres for å bli den lederen bedriften og medarbeiderne ønsker at han skal være. Alle fire bør starte med å gjennomføre en SWOT-analyse, deretter bør de tenke gjennom hvem som inspirerer de til å være en god leder. Dette kan være ulike ledere de har møtt eller har kjennskap til fra historien eller media, da det er viktig å ha rollemodeller å strekke seg mot. Videre skal personene skrive ned de egenskapene de ønsker å tilegne seg, men som de mangler i dag. Avslutningsvis bør det stilles spørsmål om hvordan de ønsker å oppfattes av de ansatte, og hva personene må gjøre for å fremstå på denne måten. En fra toppledelsen bør lese resultatene, sammenligne de og finne gapet som bør dekkes for å skape en så god og lik lederstil som vil fungere for alle fire. De operative lederne må tro på seg selv og egne lederferdigheter for at medarbeiderne skal tro på dem som ledere.

6.0 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke tillitsforhold mellom de ulike nivåene i bedriften. Videre ønsket vi å avdekke faktorer som påvirker tillit og komme frem til hvordan lederne kan bygge tillit ved hjelp av ulike verktøy. For å besvare problemstillingen, “Hvordan kan ledere i RailCombi bygge tillit ved å bedre kommunikasjonen?”, har vi tatt utgangspunkt i tre forskningsspørsmål som besvares i dette kapitlet. I følge valgt teori kan omstillingsprosesser ha en innvirkning på de ansattes tillit. Dette bekreftes av vår empiri, der det viser seg at flere av medarbeiderne føler tillitsforholdet er svekket grunnet endringsprosessen bedriften har vært gjennom. Vi har valgt å ha hovedfokus på kommunikasjon, men tror også at relasjon og trivsel kan ha innvirkning på tillitsforholdet.

De fleste informantene trives med sine kolleger og arbeidsoppgaver, selv om de ikke har et veldig godt forhold til ledelsen. Trivsel er derimot ikke tilstrekkelig for å bygge tillit. Hvor god relasjon medarbeiderne har til ledelsen, spiller inn på hvordan kommunikasjonen er mellom partene, og videre hva den enkelte får av informasjon. De som kommuniserer godt med ledelsen stoler mer på hva som sies, og føler dermed sterkere tillit. Disse trives også bedre enn de som kun trives på grunn av kolleger og arbeidsoppgaver. Det er altså flere faktorer som spiller inn på tillitsforholdet. Derfor er et gjensidig avhengighetsforhold avgjørende for å bygge tillit i RailCombi. Under vises en visuell fremstilling av våre funn.



Modell: 4

6.1 Hvordan kan kommunikasjon påvirke tillit?

En stor utfordring i kommunikasjonen mellom medarbeiderne og lederne er at kommunikasjonen ikke er åpen nok. Ærlig og åpen kommunikasjon er noe de ansatte ønsker å ha, men som ikke er en realitet i dag, da det ser ut til at ingen vil ta det “første steget” mot en åpen bedrift. På bakgrunn av teori og funn har vi kommet frem til at kommunikasjon er med på å påvirke tillitsforholdet. Vi har også kommet frem til at økt tillit kan bidra til å gjøre

kommunikasjonen mer åpen. En sterkere tillit kan med andre ord føre til en mer ærlig og åpen kommunikasjon.

Medarbeidersamtaler har vært mangelvare for de ansatte i RailCombi, og det er generelt en negativ holdning til disse samtalerne. Mye av dette kommer av at informantene tviler på grad av anonymitet og utbytte av samtalen. På grunn av mangel på tillit våger ikke de ansatte å si hva de mener på medarbeidersamtalene eller medarbeiderundersøkelsene. Vi anser det derfor som nødvendig at medarbeidersamtalene planlegges bedre, og at begge parter er klare over hva som skal bli tatt opp i forkant av møtet. En økning i antall medarbeidersamtaler sees på som nødvendig. Vi anbefaler én til to ganger i året. Om ikke bedriften tar medarbeiderundersøkelsen seriøst og setter i verk tiltak i etterkant, kan de risikere at ansatte svarer mindre ærlig på neste undersøkelse, noe som vil føre til feilaktige konklusjoner.

Radio blir brukt aktivt som kommunikasjonskanal, men dette fungerer ikke optimalt da det er mye støy. Denne støyen fører til mye irritasjon og at beskjeder ikke blir mottatt. Det er tidligere prøvd å iverksette tiltak. Disse tiltakene har ikke blitt fulgt opp, og vi anser det derfor som nødvendig at uønsket oppførsel får konsekvenser, for eksempel i form av advarsler.

6.2 Hvilke innvirkning har relasjon og trivsel på tillit?

Som nevnt øverst i konklusjonen trives samtlige av informantene, men trivselen alene er ikke nok til å skape tillit. Det viser seg at det ligger sterke relasjoner til grunn for god trivsel mellom leder og medarbeider. Vi ser videre at disse sterke relasjonene skaper tillit på grunn av økt informasjonsflyt mellom partene. De som har fått tildelt større ansvar eller lederroller føler seg mer verdsatt, noe som påvirker trivselsnivået i positiv grad. God kommunikasjon virker derfor inn på både relasjonen og tilliten mellom de med ansvar og ledelsen.

I teorien rettet vi fokus mot relasjonsledelse, da vi anså dette som en passende lederstil for bedriften. For å skape bedre relasjoner med medarbeiderne er det viktig at lederne viser de ansatte tillit ved å lytte til deres erfaringer og gi konstruktive tilbakemeldinger. I våre funn kom det frem at lederne må bli flinkere til å kommunisere åpent med medarbeiderne, slik at bedriften unngår mistenksomhet blant ansatte. Det viste seg at dersom ledere ønsker å oppnå tillit hos medarbeiderne, må de selv vise at de stoler på sine ansatte. Dette vil også kunne styrke relasjonene. Samtlige av medarbeiderne mente at toppledelsen må bli mer synlige.

Medarbeiderne mener altså at toppledelsen er hovedproblemet, og ikke mellomledelsen som tidligere antatt.

6.3 Hva påvirker de ansattes følelse av tillit?

På bakgrunn av teori valgte vi å definere tillit ved hjelp av tre ord; respekt, troverdighet og rettferdighet, da vi anså dette som en enkel og forståelig definisjon for informantene. I intervjuene kunne informantene bekrefte at denne definisjonen stemte overens med deres tolkning av begrepet.

For å skape tillit er det viktig at ledelsen skaper et sosialt samspill for å involvere medarbeiderne mer enn de gjør i dag. Dette kan gjøres ved å informere medarbeiderne om diverse resultater, samt lytte til deres meninger og erfaringer når beslutninger tas.

Det kom frem at ledelsens manglende kompetanse og erfaring om jernbanen er med på å skape mistillit blant medarbeiderne. På denne måten svekkes ledernes troverdighet. Kompetanse og erfaring blir ansett som essensielt for å vedlikeholde og bygge tillit, da kompetanse er med på å skape respekt og rettferdighet. På bakgrunn av empiri og teori ser vi derfor viktigheten av å bedre forståelsen til partene, slik at de forstår hva de ulike rollene består av. Ved å skape forståelse rundt ledelsens viktighet for den daglige driften, håper vi å skape mer respekt. Ved at ledelsen blir mer synlig og snakker med de ansatte ute, viser de interesse for deres arbeid. Vi tror at dersom partene viser gjensidig forståelse for hverandres roller og ansvar, vil dette bidra til å styrke relasjonene, som igjen virker inn på opplevd tillit.

Mellomledernes kommunikative evner bør forbedres slik at de kan bidra til å bygge tillit mellom ledelsen og medarbeiderne. I dag er mange av medarbeiderne oppgitt over én av de operative lederne, som de mener gir ut feilinformasjon og sitter for mye inne. I tillegg fortalte flere av informantene at de ikke så på de operative lederne som ledere. Flere av informantene mener også at ledelsen behandler medarbeiderne forskjellig. Dette er uheldig ettersom rettferdig behandling er en forutsetning for å oppleve tillit. Rettferdighet har også innvirkning på individets følelse av trivsel i arbeidet. For å bedre medarbeidernes tillit til verneombud og tillitsmann bør de gi ut mer tydelig informasjon og vise at saker blir tatt videre i oppfølgingsmøter.

6.4 Verktøy for å bygge tillit

For å bygge tillit mellom ledelsen og medarbeiderne i RailCombi har vi lagt hovedvekt på kommunikative verktøy. Vi ser likevel at kommunikasjon alene ikke er tilstrekkelig for å bygge tillit. Derfor har vi tilføyd tiltak for å heve trivselsnivået blant de ansatte og utvikle relasjonen mellom medarbeiderne og ledelsen, samt tiltak som går direkte på tilliten til de operative lederne og tillitsmannen. Deres ansvar må tydeliggjøres for at de skal fungere som det bindingsleddet de er ment å være.

Ved hjelp av teori og empiri har vi dermed kommet frem til følgende tiltak for å bygge tillit mellom medarbeiderne og ledelsen i RailCombi (se oppsummering av tiltak, Vedlegg 3):

1. Øve på å gi her-og-nå tilbakemeldinger ved hjelp av kommunikasjonstrappen. Vi tror dette vil føre til mer åpenhet, mindre baksnakking og dermed en bedre relasjon mellom medarbeiderne og ledelsen.
2. Opprette postkasse slik at alle ansatte får mulighet til å uttrykke sin mening. Noen av informantene er per dags dato redde for å ta opp ting med ledelsen, og da kan en postkasse være lettere å forholde seg til.
3. Informasjonen som tas opp på tavlemøtene bør kun omhandle det som er nødvendig for den daglige driften, da repetisjon av gammel informasjon fører til at medarbeiderne ikke gidder å delta. Vi tror at små endringer her vil kunne resultere i større oppmøte. Videre anser vi det som tilstrekkelig å ha tre møter i uken.
4. Ledelsen bør sende ut en agenda i forkant av møtene, slik at de ansatte har mulighet til å tenke over saker de vil ta opp. Vi tror også at dette kan bedre oppmøte. Møtereferat og annen nyttig informasjon bør legges i permer på bordene i kantinen, for å sikre at alle får med seg informasjonen.
5. RailCombi bør i bruk TV-skjermen i kantinen til deling av viktig informasjon, som blant annet hovedpunktene fra forrige møte. Dette er også en fin mulighet til å informere om bedriften har nådd månedens budsjett eller ikke.

6. Medarbeidersamtalen bør struktureres bedre, ved at lederen sender ut et skjema i forkant, så begge kan forberede seg godt til samtalen. Ved å gå ut ifra en mal, sikrer de at alle medarbeiderne får snakket om de samme tingene under møtet. Vi tror at medarbeidersamtalen kan bidra til å bedre relasjonen mellom medarbeiderne og ledelsen, samt skape forståelse mellom partene. Samtalen bør gjennomføres en til to ganger i året. Oppfølging i etterkant er avgjørende for at medarbeidersamtalen skal ha en funksjon.
7. Mellomledelsen bør brukes som en strategisk ressurs. De operative lederne må bli delaktig i toppledelsen beslutningsprosesser, da de har nærhet til praksis og kunnskap om hvordan praksis kan endres. Vi tror også at dette kan endre medarbeidernes syn på de operative lederne, slik at de ikke bare sees på som toppledelsens budbringere.
8. For å fremme relasjonsledelse må det fokuseres mer på teamarbeid, og det må fordeles mer ansvar. Lederen må ikke kontrollere medarbeiderne for mye. Målet er å skape mestringsfølelse og trivsel. Lederne må kjenne til medarbeidernes kompetanse. Ved å gi de ansatte mer ansvar i hverdagen, kan det gi en følelse av at ledelsen stoler på dem, som igjen har sammenheng med de ansattes følelse av tillit.
9. Øke de ansattes tillit til tillitsmannen ved å gjennomføre oppfølgingsmøter i etterkant av tillitsmannens samtaler med ledelsen. På den måten vet de ansatte at deres meninger har blitt hørt, og at har fått muligheten til å kunne påvirke sin egen hverdag.
10. De operative lederne bør ha en informativ stillingsbeskrivelse. Dette for å unngå variasjon i hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine. På bakgrunn av en SWOT analyse bør de operative lederne også bli enige om hvilken lederstil de skal gå for.

7.0 Kritikk til oppgaven og videre anbefaling

I dette kapittelet vil vi beskrive hvordan valg av metode har lagt begrensninger på oppgaven, belyse svakheter i våre funn og komme med anbefaling til videre forskning.

7.1 Utvalget

I denne oppgaven har vi valgt å intervjuer fem medarbeidere og fem ledere. Ved å velge like mange medarbeidere som ledere kan det ha oppstått en skjevhet i utvalget fordi det er flere medarbeidere enn ledere i bedriften. Vi har med andre ord en prosentvis skjev fordeling som svekker muligheten til å generalisere funnene til resten av bedriften.

Under intervjuene kom det frem at flere av medarbeiderne ikke svarte ærlig på medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført høsten 2014. Medarbeiderne informerte om at dette kom av frykt for at svarene ikke ble anonymisert og derfor kunne bli brukt mot dem ved en senere anledning. I og med at vi har hatt kontakt med ledelsen hele veien, er vi usikre på om alle informantene har stolt nok på oss til å svare 100% ærlig i intervjuene.

7.2 Etikk

Siden informantene måtte tas ut av arbeid for å intervjues, vet ledelsen hvem som har deltatt i undersøkelsen. Selv om informantene er anonymisert, kan det likevel gjøres antydninger til hvem som har sagt hva, da noen av informantene har svært sterke meninger. Dette er uheldig og kunne vært unngått dersom utvalget var større. Vi har likevel holdt fokus på å skjule medarbeidernes identitet, og samtidig få frem viktig informasjon under hele analyse- og drøftingsprosessen.

7.3 Rullering av moderator og observatør

I intervjuene hadde vi én moderator og én observatør per intervju. Disse rollene rullerte underveis i datainnsamlingen. Dette førte til effektivisering i transkriberingen, da moderator hadde intervjuet raskt i minnet etter intervjuet. Vi ser likevel at rullering av roller kan ha ført til ulikheter i hva vi fokuserte mest på under intervjuene, da vi har tre forskjellige personligheter. Dersom en av oss har fokusert mer på et tema enn hva de andre har gjort, kan det ha ført til små ulikheter i datainnsamlingen.

7.4 Transkribering

For å sikre korrekt gjengivelse av informantene, benyttet vi taleopptak under intervjuene. Dette var også for å unngå forstyrrelser i forbindelse med å skrive notater på et tastatur. Under transkriberingen av intervjuene oppdaget vi at noen av opptakene inneholdt en del støy. I

visse tilfeller ble støyen så høy at den overdøvede deler av samtalen. Dette kan ha ført til at informasjon har gått tapt, da støyen gjorde det vanskelig å forstå hva som ble sagt. I noen tilfeller måtte vi gjøre antagelser for å forstå hele konteksten. Denne formen for subjektiv tolkning påvirker validiteten av undersøkelsen, da informasjon kan ha blitt feiltolket. På den andre siden hadde det mye å si for atmosfæren under intervjuene at vi hadde full fokus på informanten og ikke skrivingen.

7.5 Videre anbefaling

Det vil ta tid å implementere alle tiltakene i RailCombi. Etter en stund vil det derfor være interessant å gjøre en undersøkelse som ser på hvordan tillitsforholdet mellom ledelsen og medarbeiderne har endret seg, og i hvilken grad tiltakene har ført til endringer i tillitsforholdet. For å sikre mer valide svar anbefaler vi å gjøre en ny undersøkelse i etterkant av implementeringen som ser på utviklingen av tilliten.

Vi har tatt for oss faktorene kommunikasjon, trivsel og relasjon, men vi vil anbefale at videre forskning ser på flere alternative påvirkningsfaktorer. Med utgangspunkt i vår undersøkelse har man mulighet til å også se på andre faktorer som kan spille inn på tillit.

For å inkludere flere informanter i undersøkelsen, kan det være relevant å benytte seg av et kvantitativt design i videre forskning. Dette vil også bedre mulighetene for generalisering. Selv om det ble valgt en spesifikk bedrift i denne bacheloroppgaven, vil vi anbefale videre forskning å se på flere bedrifter for å sikre et større sammenligningsgrunnlag.

8.0 Litteraturliste

- Aakre, Jonas og Henriette S. Scharning. 2013. *Prosjekthåndboka, verktøykasse for kreative team*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Askeim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitativ metode for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Asting, Cecilie. 2013. "Når ansatte ikke vil endre seg." *BI Leadership Magazine*, 2013(14): 18-19. Lesedato 22. april 2015: <https://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningkommunikasjon/BI%20Leadership%20Magazine%202014%20web.pdf>
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brochs-Haukedal, William. 2012. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utgave. Oslo: Cappelen Damm
- Brown, Sarah, Jolian McHardy og Karl Taylor . 2013. "Employee Trust and Workplace Performance". *Sheffield Economic Research Paper Series*, September 2013. Lesedato 10. januar 2015: http://www.shef.ac.uk/polopoly_fs/1.324512!/file/serps_instead_2013012.pdf
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 2002. *Flow. The classic work on how to achieve happiness*. 2. utgave. London: Rider.
- Eide, Hilde og Tom Eide. 2012. *Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling, konfliktløsning, etikk*. 2. utgave. 6. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Erlien, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon*. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Filstad, Cathrine. 2013. "Mellomlederne som endringsagenter." *BI Leadership Magazine*, 2013(14): 16-17. Lesedato 22. april 2015: <https://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningkommunikasjon/BI%20Leadership%20Magazine%202014%20web.pdf>
- Glasø, Lars: "Emosjoner I organisasjoner og ledelse" i Skogstad, A. og Einarsen, S. (red.) (2002): *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Goldsmith, Marshall og Patricia Wheeler. 2007. "Transparent Leaders. They show their humanity and share information." *Leadership Excellence*, 24(11):20-20. Business Source Complete (27634006).
- Graham, William E. og Inger Stensaker. 2012. "Gjenopprettelse av tillit etter konfliktsfylte endringsprosesser." *Magma*, 29-48. Lesedato 17. Februar 2015: <http://www.magma.no/gjenopprettelse-av-tillit-etter-konfliktfylte-endringsprosesser>
- Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2.

- utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Idebanken.org. Tillit gir store gevinster. Lesedato 09. januar 2015:
<http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/tillit-gir-store-gevinster>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonendring og endringsledelse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Karlsen, Jan Terje. 2008. *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Killingmo, Bjørn. 1999. "Den åpne samtalen." *Tidsskrift for den Norske Lægeforening*, 119(1):56-59. Lesedato 1. november 2007:
<http://ww2.tidsskriftet.no/tsweb/199901/art10.html>.
- Kuhnle, Stein. 1994. "Europas velferd." *Dagbladet*. 19. september. Lesedato 4. desember 2007:
<http://www.dagbladet.no/tekstarkiv/artikkel.php?id=5001960032072&tag=tit&word s=europa>.
- Kuvaas, Bård. 2014. "Lytt til medarbeiderne" *BI Business Review*. 28. april. Lesedato 27. mars 2015: <https://www.bi.no/bizreview/artikler/lytt-til-mellomlederne/>
- Lee, Grace og Albert Teo. 2005. "Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction." *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1):23-39. Business Source Complete (16731694)
- Legehandboka.no. Metode og metodeproblemer (5.1), Vedlegg 1. Lesedato 20. mars 2015:
<http://amv.legehandboka.no/psykososialt-arbeidsmiljo-metoder-og-metodeproblemer-5-1-vedlegg-1-11646.html>
- 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. Business Source Complete (17588596).
- Mishra, Karen, Lois Boynton, og Aneil Mishra. 2014. "Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications." *Journal of Business Communication* 51 (2): 183–202. Business Source Complete (95068909).
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR, Ledelse av Menneskelige Ressurser*. 3 utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, and Colin Camerer. 1998. "Not so

different after all: A cross-discipline view of trust.” *Academy Of Management Review* 23(3): 393-404. Business Source Complete (926617).

Simoneaux, Sarah L. og Chris L. Stroud. 2015. ”A Meeting of the Minds: The Art of Planning Productive Meetings.” *Journal of Pension Benefits*, 22(2):94-97. Business Source Complete (100545499).

Spurkeland, Jan. 2009. *Relasjonsledelse*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Sverdrup, Therese E. “Psykologisk kontrakt”. *Magma*, 64-71. Lesedato 14. mai 2015:
<http://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>

Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard, and Jon 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. Business Source Complete (926624)

Ørjasæter, Elin, Birgitte S. Larsen og Trond Stang. 2013. *Bedre ledelse*. 1. utgave. Livonia Print Sia: Cappelen Damm AS.