



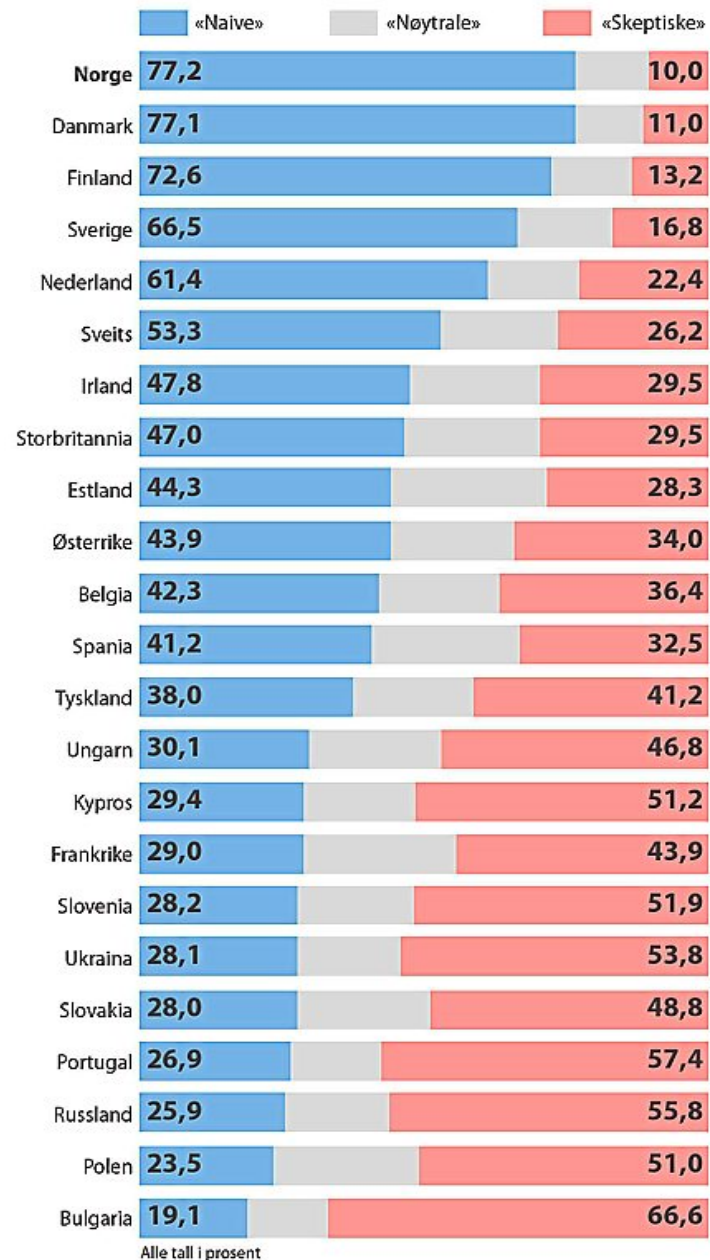
Universitetet
i Stavanger

Bygging av tillit i arbeidsmiljøene

Professor, dr.philos. Aslaug Mikkelsen

Handelshøgskolen ved UiS

Naive nordmenn



KILDE: European Social Survey/NSD

Østnyposten grafikk

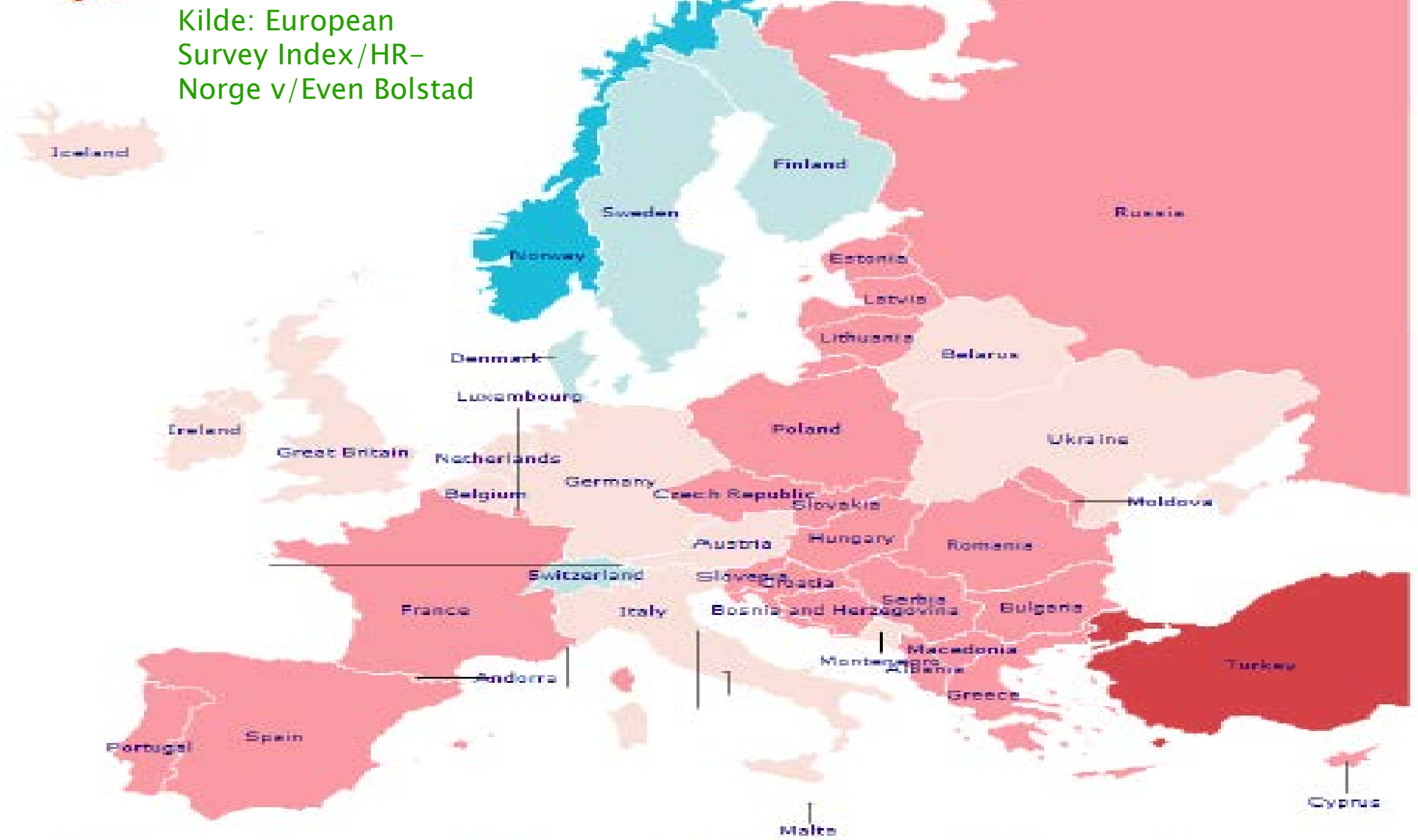
”The most naive in Europe?”

*”Meeting a stranger;
Do you basically believe that
he/she want to do you good?”*

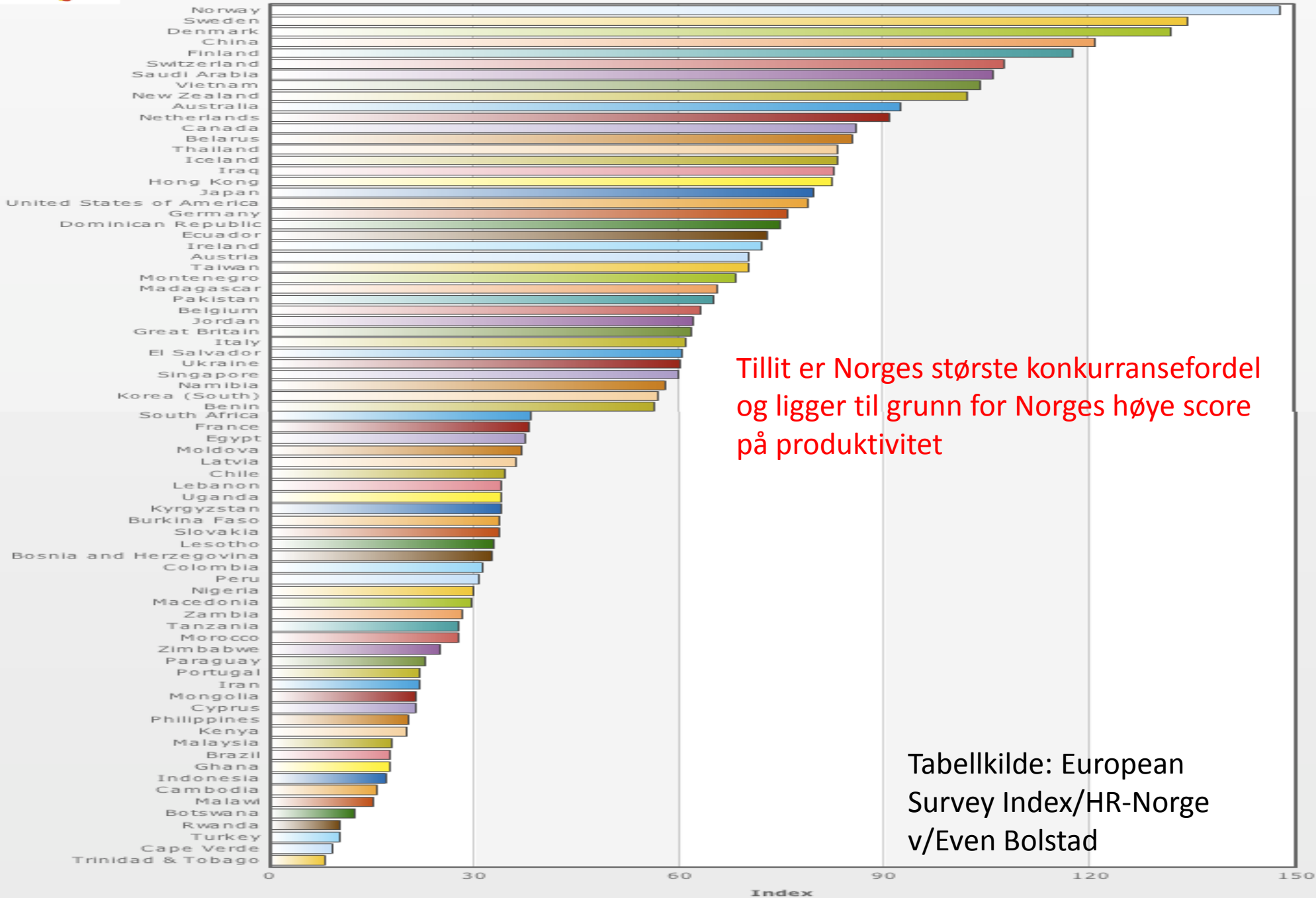


«The labradores of Europe»

Kilde: European
Survey Index/HR-
Norge v/Even Bolstad



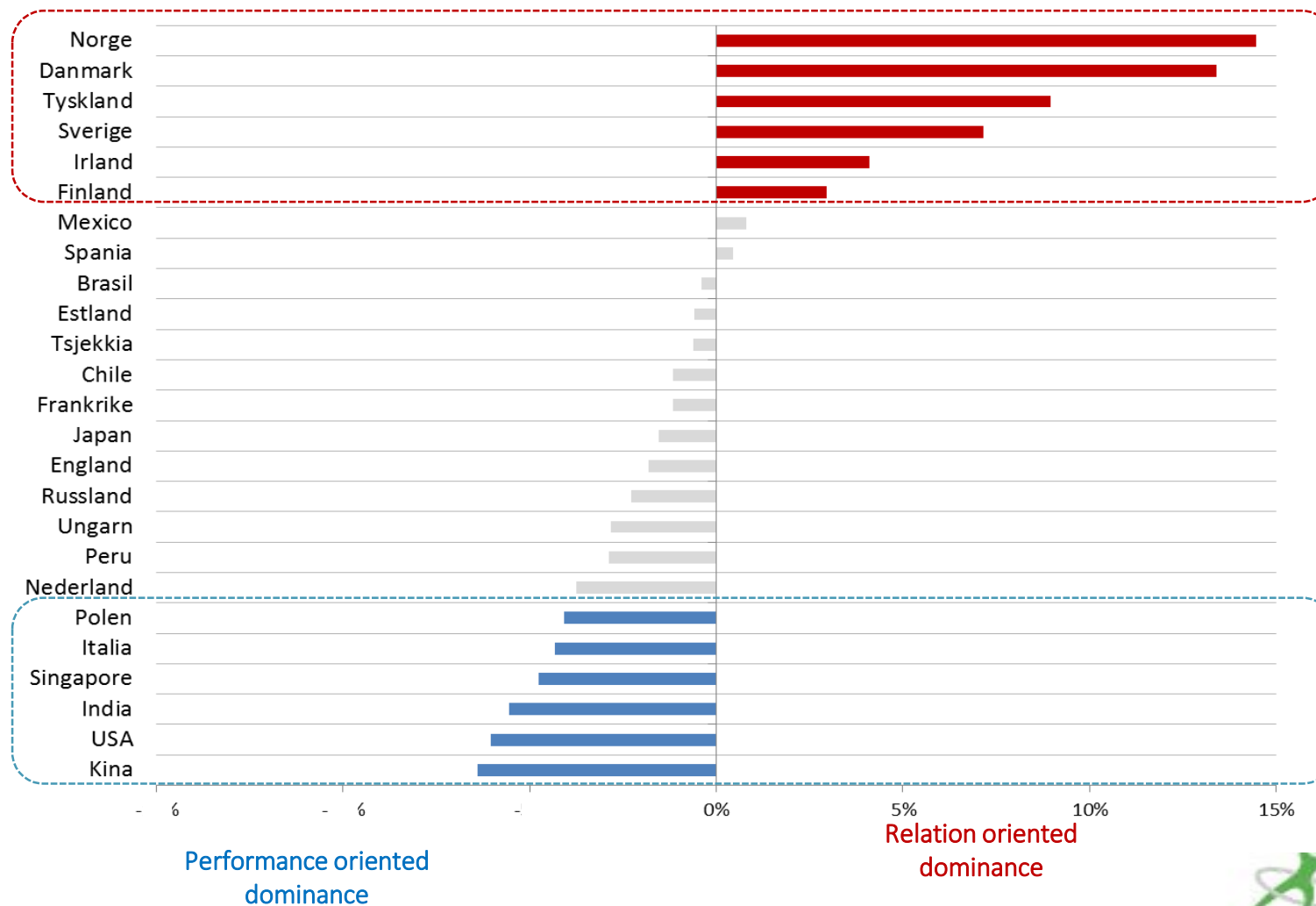
Most people can be trusted



Tillit er Norges største konkurransefordel og ligger til grunn for Norges høye score på produktivitet

Tabellkilde: European Survey Index/HR-Norge v/Even Bolstad

Relation oriented vs Performance oriented leadership style



Source:
European Employee index
Norway 2012
Ennova/HR Norge

Hva vil vi i UH-sektoren i Norge?

- Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning
 - Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
 - Sektormål 3: God tilgang til utdanning
 - Sektormål 4: **Effektiv, mangfoldig og solid** høyere utdanningssektor og forskningssystem
-
- Kjerneaktivitet
- Virkemiddel

Hvordan kan UH-sektoren bli bedre?

- Skape rom for mangfold
- Øke prestasjonskulturen – gi retning, mål og tilbakemelding
- Sikre at vi beholder arbeidsgleden – **indre motivasjon** er avhengig av
 - Autonomi, kompetanse og fellesskap
- Samarbeide
- Opprettholde tilliten

Ledelseskvalitet

European employee index 2014

- Tillit
- Retning
- Prestasjon
- Feedback

Norske arbeidsmiljøer styrke:

Verdiene rettesnor for vårt arbeid

Anerkjenner en god prestasjon

Norske arbeidsmiljøers svakhet:

Tar ikke tak i en dårlig prestasjon

Måler og synliggjør ikke effektivitet

Confucius (551-479 f.Kr.)

- Det trengs tre ting for å styre en stat:
 - Våpen
 - Mat
 - Tillit
- Hvis en hersker risikerer å miste en av disse, må han først gi opp våpnene, så maten og vokte tilliten til siste slutt
- **Tillit: samfunnets lim, smøremiddel, grunnmur**
- **Sånn også for universitetene?**
 - De som kan stole på hverandre samarbeider mer og mer tolerante, risikovillige, kreative og fornøyde

Hva vet vi om tillit

- Tillit gir gode følelser
- Tillit er gjør organisasjonene effektive
- Det er ulike former for tillit
- Betydningen av tillit er godt dokumentert
- Tillit er vanskelig å skape og opprettholde
- Tillit er lett å rive ned
- Tillit er vanskelig å bygge opp igjen

Hva er tillit?

Noen definisjoner legger vekt på de **sosiale og etiske sidene av tillit**:

«Forventningen om etisk forsvarbar atferd – dvs. moralsk riktige beslutninger og handlinger» (Hosmer, 1995)

Noen definisjoner legger vekt på **strategiske og kalkulerende** dimensjoner i en organisasjonssammenheng:

«Forventet samarbeid» begrunnet med at det ikke er moral, men «vår politikk» (Burt & Knez, 1996)

Forskjellen: tillit fordi det er rett vs tillit fordi det lønner seg!

Tillitens karakter

- Tillit er normalt
 - **begrenset** (sjelden vi har ubegrenset tillit til noen)
 - **betinget** (avhengig av tidligere erfaring)
 - **spesifisert** (vi stoler mest på personer vi kan identifisere oss med – rase, kultur, kjønn, utdanning ol)

Hva tillitsgivere gjør

«Å stole på noen er å senke garden, og å handle med få eller ingen forholdsregler» (Gimen, 2009)

Definisjon:

«En persons forventninger, antakelser og tro på sannsynligheten for at en annens framtidige handlinger vil være nyttige, gunstige og i alle fall ikke ødeleggende for ens egne interesser» (Robinson, 1996).

Flere typer tillit

De fleste opererer med to typer tillit

1. Tillit (som resultat av valg)
2. Blind tillit

Noen beslutter å ikke ta forholdsregler (første date), andre tar ikke forholdsregler fordi de ikke tenker på å gjøre det (jfr vår kultur).

En tillitsmottager (eks en leder) har et spillerom hos giveren (oss medarbeidere), der ugunstige erfaringer kan tolkes positivt. Dette kalles terskler.

Tillit er slitesterk på tross av ugunstige erfaringer, men kan også brått forsvinne hvis tillitsmottakeren gjør bestemte ting.

Tillit er en psykologisk tilstand

Uavhengig av definisjon, så er forskerne enige om at tillit er en **psykologisk tilstand**:

- Tillit medfører en tilstand av **opplevd sårbarhet og risiko** som kommer fra individets usikkerhet om andre personer som de er avhengig av sine motiver, intensjoner og framtidige handlinger

Å miste tillit

Destruktiv ledelse - en sikker vei til å miste tillit

Aasland m.fl. 2010 The prevalence of destructive leadership behavior, British Journal of Management, 21, 438-452.

39 % rapporterte ingen destruktiv hendelse

60% rapporterer

- laissez-faire ledelse (eks. tar ikke beslutninger, mye borte, unngår å bli involvert, bryr seg ikke om resultater)
- støttende, men illojal ledelse (eks. ulike belønninger etter press for å jobbe ekstra)
- tyrannisk ledelse
- avsporet ledelse (bryr seg hverken om resultater eller medarbeidere)

Å stole på noen

Å stole på noen består av tre faktorer:

1. Dine personlige egenskaper som gjør deg mer eller mindre disponert for å stole på andre
2. Din vurdering av tillitsverdigheten til den andre personen
3. Din vurdering av situasjonen mht til hvilken usikkerhet og sårbarhet den representerer for deg

Dvs. i hvilken grad man er komfortabel med hvordan en annen person eller organisasjon antas å opptre i en situasjon der du selv kan påføres et tap.

Å handle med få forholdsregler i forbindelse med medarbeiderundersøkelser

1. Vi overlater **informasjon om oss selv** og våre vurderinger til leder/ de ansvarlige for undersøkelsen, vi deltar i diskusjoner med våre argumenter, vi bruker vår tid til å lytte på andre
2. Vi overlater derfor også faktisk **skjønnbasert makt** til leder/institusjon – overlater til dem å vurdere hvordan informasjon skal brukes til å bedre arbeidsmiljø, institusjonens prestasjoner ol
3. Leder og institusjon er viktig for oss – vi får lønn der, vi tilbringer mye tid der, **vår identitet og selvfølelse** hviler på hvordan vi blir behandlet der
4. Vi forventer at
 1. Leder/inst **ikke kommer til å skade våre interesser** – eks bruke informasjonen mot oss for andre formål enn den var tenkt, bruker informasjonen til å skjevfordele ressurser om ikke det var intensjonen, bruker informasjonen til å henge oss ut (dvs ikke behandle oss med verdighet og respekt)
 2. Leder/institusjon er **kompetent til å ivareta** informasjonen fra oss og handle på en slik måte at vi kommer godt ut (hvilke krav som stilles til oss, hvilke ressurser og støtte vi får)
 3. Leder/inst har **passende midler** til å ivareta våre interesser
5. Vi har få forholdsregler som kan beskytte oss mot leder/inst. Hvis leder/inst misbruker tilliten, er det **lite vi kan gjøre**.

Psykososialt arbeidsmiljø

- Psykologiske faktorer – **individuelle egenskapers betydning for opplevelse, fortolkning** og mestring av arbeidsrelaterte forhold
- Sosiale faktorer – den innflytelsen det **mellommenneskelige samspillet** har på oss i jobben, inkludert sider ved konteksten som arbeidet utføres i , blant annet arbeidsmengde, egenkontroll og medbestemmelse.

Måling av psykososialt arbeidsmiljø

Psykososialt arbeidsmiljø kan utfra definisjonen knyttes til tre forhold på arbeidsplassen som vi måler i medarbeiderundersøkelser (Skogstad, 2000):

1. **Kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser** (ytre påvirkninger)
2. **Mentale prosesser som påvirker våre individuelle oppfatninger** med konsekvenser for utfall som helse, trivsel og yteevne (Hvordan ytre påvirkninger blir oppfattet - kognitive og emosjonelle prosesser)
3. **Følgetilstander**, utfall og resultater av samspillet mellom ytre påvirkninger og individkjennetegn (jobbtrivsel, velvære, utbrenthet, jobbengasjement, helseplager, sykefravær, turnover, effektivitet)

Kontrakten om deltakelse i medarbeiderundersøkelser

- Systematisk **kartlegging av arbeidsmiljøet** er en plikt for arbeidsgiver (aml. kap. 4)
 - Lovens intensjon: arbeidsgiver må kjenne miljøet for å være i stand til å sette inn tiltak
- Vi bidrar med våre erfaringer for at leder skal være i stand til å initiere **tiltak**
- Kartleggingens resultater meldes tilbake til de det gjelder, slik at medarbeidere og ledere sammen kan dyrke fram det arbeidsmiljø og det klima som ønskes – **det kollektive ansvaret for arbeidsmiljøet**
- Vi sier ja til **forskning** fordi vi ønsker med kunnskap om hvordan vi kan forme gode arbeidsmiljø og kjenne til de faktorene som påvirker arbeidsmiljøet mest

Mulige andre måter å bruke data på

- I lederutvikling
 - For å fremme karrieren til lederen
 - For å dekke virksomhetens behov for ledere
- I rekruttering
 - For å sjekke om ledere som søker til nye stillinger har det arbeidsmiljø og det forholdet til medarbeiderne som er ønsket
 - Sile ut uønskede kandidater
- I konflikter mellom ledere eller mellom leder og medarbeidere
 - For å sjekke hvordan leder vurderes av andre (det skal være umulig å sjekke hvordan en spesiell medarbeider vurderer situasjonen)

Konflikter, uro og medarbeiderundersøkelser

- I miljø med stor uro handler en med forholdsregler
 - Kanskje også når en fyller ut et skjema
- Er konfliktene i et miljø for store, anbefaler vi ikke at det gjennomføres medarbeiderundersøkelser før miljøet har fått hjelp til å komme seg på fote
- Data fra medarbeiderundersøkelser kan bli partsinnlegg eller tjene som «bensin på bålet»
- I slike miljø må
 - leder/institusjon løse personalsakene og bygge tillit (= aktivitet)
 - løsningsfokuserte tilnærminger til tiltak brukes (eks LØFT)

Institusjonalisert mistillit

- Systemtillit forutsetter at systemets indre kontroller fungerer
- Systemtillit er avhengig av mistillit

Til diskusjon:

- Kan og bør medarbeiderundersøkelsene brukes som en kontroll på at ledere og medarbeidere gjør jobben sin med arbeidsmiljøet?
 - Hva slags kontrakt krever i så fall dette mellom leder og arbeidsgiver og mellom leder og medarbeider?

Idyllisering av tillit og demonisering av mistillit

- Ingen kan ha plikt til å stole på noen de vet er upålitelige
- Mistillit kan være en moralsk reaksjon på kritikkverdige forhold
- Mistillit kan under noen omstendigheter være en forutsetning for tillit
- Tillit (for eksempel mellom forbrytere eller dårlige ledere) kan bidra til moralsk forkastelige handlinger (Jfr. Enron, Yara, Telenor/Vimbelton)

Å bygge tillit

Hva **du som beslutningstaker** om å vise tillit må ta hensyn til:

1. Din risikotoleranse
2. Hva er den konkrete situasjonen? Opplever du den sikker eller usikker?
3. Har vi felles mål og interesser?
4. Vil han eller hun innfri forpliktelser? (Ikke bare vilje, evne er også nødvendig)
5. Kan hun/han/jeg la være å bruke alle muligheter for kontroll, men heller vise tillit
6. Kommuniserer vi godt?

Hvordan fungerer organisasjoner?

- Rasjonelt perspektiv – hva er det mest kostnadseffektive middelet for å nå mål?
- Human relations – hvordan dekke menneskenes behov?
- Institusjonelt perspektiv – hva er legitimt?
- Politisk perspektiv – hva fremmer mine og min gruppes interesser?

Hvordan tenke om medarbeiderundersøkelser i de ulike perspektivene på organisasjoner?

- Rasjonelt perspektiv – MU som input i HR-analyse for å finne ut hvordan grupper og miljø og ledere fungerer?
- Human relations – hvordan kan vi bruke MU til å bedre medarbeidernes situasjon og dekke deres behov? (autonomi, kompetanse og tilhørighet)
- Institusjonelt perspektiv – Er det legitimt å bruke MU til alle typer formål? Også kontroll? Er det en del av kontrakten?
- Politisk perspektiv – hva fremmer mine og min gruppes interesser? MU som data i interessekamp

Sterk HRM

Krav	Kjennetegn	Eksempel: medarbeiderundersøkelser
Tydelighet	Synlighet	Kjenner alle til MU og dens hensikter?
	Forståelighet	Forstår alle hensikten?
	Autoritetens legitimitet	Har HR høy troverdighet?
	Relevans	Har MU relevans for den enkelte medarbeider? Hvordan?
Konsistens	Instrumentalitet	Er det en klar mål-middel sammenheng mellom MU og det som loves av oppfølging?
	Validitet	Gjør HR og ledere det de hevder de skal gjøre?
	Konsistente HRM-signaler	Passer MU til det som ellers gjøres i ledelse, HRM og HMS?
Konsensus	Enighet mellom viktige beslutningstakere for HRM	Har MU bred støtte?
	Rettferdighet	Oppeves bruken av MU rettferdig?

Konklusjon

- Tillit må bygges og vedlikeholdes
- Destruktiv ledelse ødelegger tilliten
- Bruk av MU krever en klar kontrakt
- Opplevd kontraktsbrudd kan ødelegge tillit
- Kontrakter om MU og andre HRM-praksiser kan reforhandles
- Sterk HRM har best effekt