

Indledende litteraturstudier til projekt om tillidsopbygning i danske landbrug i Østeuropa

Denne artikel præsenterer hovedpunkter fra de væsentligste artikler, som har dannet baggrund for udformning af forskningsprojektet. Artiklernes hovedfokus og relevante pointer for projektets problemstillingen er opsummeret, efterfuldt af litteraturlisten.

Litteraturgennemgang

Frédérique Six og Arndt Sorges (2008) artikel, om organisatoriske strukturer, som styrker opbygning af interpersonel tillid og fremstilling af "relational signalling theory", har været centrale i udformning af projektet. I deres konklusion præsenterer de fire organisationspolitikker, som i kombination kan være effektive i forhold til at bygge interpersonel tillid.

- 1) Skabelse af en kultur, hvor relationer er vigtige, og dét at udvise omsorg for andre personers behov er værdsat.
- 2) Facilitere entydig relationelsignalering mellem kolleger.
- 3) Eksplicit socialisering af nye medarbejdere.
- 4) Management af faglige kompetencer.

Søren Jagd giver i sin artikel "*Tillidsbaseret ledelse: En ny udfordring for ledere?*" (2008) en gennemgang, analyse og diskussion af nyere engelsksproget ledelseslitteratur i bogform. Han konkluderer, at tillidsbaseret ledelse stiller krav til ledernes evner til at skabe tillidsbaserede relationer, og at lederne skal være i stand til at udvikle tillid på organisationsniveau - og altså ikke kun i personlige relationer.

Stephen M.R. Covey og Rebecca Merrill skriver, på basis af omfattende litteraturstudier og egne aktiviteter i bogen "*Speed of Trust – den afgørende forskel*" (2012), bl.a. om karakteristika ved ledere og organisationer, der har/ikke har tillid samt spørgsmål, som afdækker graden af tillid i organisationen. De introducerer 13 former for (leder-)adfærd, som virker fremmende for tillid. De konkluderer, at tillid kan skabes hurtigt, hvis man har den rette adfærd, ligesom den kan tabes på et øjeblik ved forkert adfærd.

Thim Prætorius og Peter Hasles artikel "*Social kapital og organisationsdesign*" (2014) har inspireret til udvælgelse af fokuspunkter både i forhold til interviews og spørgeskema. De understreger betydningen af, at virksomheden anvender en konstruktiv og medarbejderinddragende logik, frem for en logikbaseret på tvang, benytter sig af institutionaliseret dialog (møder, ritualer, værdier), som fremmer kollektiv opgaveløsning, belønner og måler kollektive præstationer i stedet for at fokusere på individet, anvender HRM strategisk og f.eks. ansætter medarbejdere med flair for teamarbejde og træner medarbejdernes teamkompetencer løbende. Artiklen arbejder med social kapital, som er et overbegreb i forhold til tillid.

Frédérique Six' artikel "*Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective*" (2007) introducerer "relational signalling theory", som er en model for opbygning af interpersonel tillid i en organisation med sammenhæng til organisatoriske politikker. RS-teorien understreger, at fortolkning af den anden parts signaler – handlinger og ytringer – er meget central. Noget, som er særligt udfordrende i tværkulturelle sammenhænge. Six fremhæver betydningen af at signalere ønsket om en længerevarende



relation til tale og handling. Six opstiller fire forudsætninger for at bygge interpersonel tillid i arbejdsrelationer i en organisation.

- 1) Eliminering af opportunistisk adfærd og fjernelse af mistillid.
- 2) Udveksling af positive relationelle signaler.
- 3) Undgå negative relationelle signaler og håndtering af problematiske situationer.
- 4) Stimulering af resonansrammen eller introduktion af tillidsfremmende organisationspolitikker.

Peter Musaeus undersøger tillid i arbejds teams med en psykologisk tilgang i artiklen "*Teamtillid*" (2009). Artiklen beskriver fire dimensioner ved teamtillid: fortrolighed, personlig tillid, systemtillid samt psykologisk sikkerhed. Artiklen opfordrer til, at teamstrukturen søges udnyttet i tillidsbaseret ledelse, for at skabe rum for videndeling, fælles mål og ansvarlighed. Musaeus mener, at teamtillid fortjener at blive behandlet mere indgående af organisationsforskere, og at teamtillid er korreleret med teamperformance. Musaeus konkluderer, at teamtillid kan trænes gennem systematisk afdækning af tillidsrelationer forbundet med teamarbejde i organisationen og målrettet træning af relevant viden, færdigheder og holdninger på teamniveau i arbejds situationer - ikke gennem traditionelle teambuilding-ture!

I Pernille Hjortkjærs artikel "*Ledelse i flerkulturelle miljøer*" (2013) introducerer hun begrebet "kulturel transparens". Hun opfordrer til at sætte ord på og konkretisere de kulturelle forskelligheder i en sammenhæng, for at øge opmærksomheden og være forberedt på situationer, hvor konflikter og misforståelser let kan opstå.

I artiklen "*At the Crossroads: Future Directions in Trust Research*" (2011) understreger Reinhard Bachmann vigtigheden af at undersøge, hvordan organisationer/virksomheder kan facilitere, understøtte tillidsopbygning gennem "arrangements" og "rules". Det vil sige formelle organisatoriske adfærdsregulerende regler. Hans pointe er, at mennesker er, som de er, og det er ikke let at ændre over en kort periode. Derimod kan de institutionelle omgivelser let og hurtigt skabes og ændres, så medarbejdernes adfærd ændres.

Grazyna Kranas "*A cross-cultural study of coworker trust*" (2011) benytter Campbells begreb "enterprising behaviour" - bestående af seks karakteristika - til at beskrive medarbejdernes ønskede adfærd. Kranas skelner mellem kognitivbaseret og affect/følelsesmæssigbaseret tillid. Både kognitivbaseret og affect-baseret tillid til kolleger har sammenhæng med "enterprising behaviour". Et begreb, som er interessant i forhold til opstilling af mål på området. Sammenhængen mellem affect-baseret tillid og enterprising behaviour, er ifølge Kranas stærkere i kulturer med høj magtdistance, end i kulturer med lav magtdistance. Organisatoriske tiltag til at fremme den affect-baserede tillid mellem medarbejdere giver mere payoff i form af adfærdsændring i kulturer med høj magtdistance end ved lave magtdistancer.

B. McEvily og M. Tortoriello skriver om måling af tillid i artiklen "*Measuring trust in organizational research: Review and recommendations*" (2011). Det budskab, jeg primært har hæftet mig ved, er deres konklusion. At skabelse af viden omkring tillid i organisationer forstyrres eller ligefrem umuliggøres af de evindelige nye målemetoder. Der hersker stor fragmentering, og samtidig findes der fem forskellige dokumenterede og validerede målemetoder, som kan bruges i forskellige sammenhænge.

Målingen af organisatorisk tillid er gennemført efter Mayer og Davis' model, som måler tillid på tre parametre - nemlig *Ability*, som repræsenterer færdigheder og kompetencer og *Benevolence*, som udtrykker

modpartens vilje til at gøre godt for modparten og ikke kun handle efter egoistiske profitmotiver og *Integrity*, som udtrykker, om modparten kan tilslutte sig organisationens principper.

Ved måling af interpersonel tillid anvendes Nicola Gillespies "*Behavioral Trust Inventory*" (2003), som måler tillid, som en persons villighed til at være sårbar i forhold til en anden persons handlinger. Modellen måler tillid i to dimensioner: *Reliance*, som udtrykker en persons villighed til at være afhængig af en anden og *Disclosure*, som udtrykker en persons villighed til at dele arbejdsrelaterede og personlige informationer af følsom karakter.

I artiklen "*Going back to the source: Why do people trust each other?*" (2011) konkluderer Graham Dietz, at tillid altid er baseret på en vurdering og en beslutning, uanset hvad grundlaget for udvikling af tillid ellers er. Forfatteren mener, at grundlaget for tillid oftest er både interpersonel /interaktionsbaseret og institutionelt baseret. Forfatteren anbefaler i øvrigt ikke kun at spørge, om der er tillid, men at spørge hvor meget tillid der er, og hvorfor der er tillid.

Søren Jagds artikel "*Balancing trust and control in organizations: towards a process perspective*" (2010) konkluderer, at tillid og kontrol kan ses som to interaktive processer. Ledere skal løbende balancere og genbalancere tillid og kontrol i en fortløbende proces.

I artiklen "*Social kapital i organisationer*" (2014) udpeger Hanne V. Moltke og Heidi Graff mange konkrete tiltag, som kan øge den sociale kapital i en organisation. De opererer med kerneopgaven som det centrale udgangspunkt og ser på strukturer og kommunikation omkring denne. De konkluderer, at kerneopgaven er central og opfordrer til at beskrive den sammen med medarbejderne ofte. Virksomhedens regler og rammer kan styrke udvikling af social kapital ved at sætte fokus på det fælles (modsat individuelt fokus) i arbejdstilrettelæggelse. De opfordrer til at bruge mundtlig kommunikation så meget som muligt og til at afstemme forventninger.

Litteraturen pegede entydigt på, at grundlaget for tillid oftest er både interpersonel interaktionsbaseret og institutionelt baseret. Opbygning af relationer er afgørende for tilliden, så den interpersonelle, holdningsmæssige og kommunikative side af ledelsen skal belyses. Der er mange bud på, hvordan specifikke typer af adfærd generelt påvirker tillid. De fleste er overlappende, men forfatterne prioriterer lidt forskelligt.

Litteraturliste

B. McEvily & M. Tortoriello. "*Measuring trust in organizational research: Review and recommendations*". Vol. 1, Nr. 1, sider 23-63, 2011. Journal of Trust Research.

Christina J. Colclough. "*Social Kapital Under Opbygning: en fælles indsats mellem ledere og medarbejdere i en dansk multinational virksomhed*". ISBN 978-87-91833-77-9, 2012. Ph.d.-afhandling fra Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og organisationsstudier, Københavns Universitet.

Frédérique Six. "*Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective*". Vol. 11, sider 285-309, 2007. Journal of Management & Governance.

Frédérique Six & Arndt Sorge. "*Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building*". Vol. 45, Nr. 5, juli 2008. Journal of Management Studies.

Gert Tinggaard Svendsen. "*Trust*". En del af serien Reflections. ISBN 978-87-7124-353-6, 2014. Aarhus Universitetsforlag.

Gert Tinggaard Svendsen & Gunnar Lind Haase Svendsen. "*Social Kapital. En introduktion*". ISBN 978-87-42-5017-5. Hans Reitzels Forlag.

Graham Dietz. "*Going back to the source: Why do people trust each other?*". Vol. 1, Nr. 2, sider 215-222, 2011. Journal of Trust Research.

Grazyna Kranas. "*A cross-cultural study of coworker trust*". Vol. 21, Nr. 2, sider 103-121, 2011. International Journal of Commerce and Management.

Hanne V. Moltke & Heidi Graff. "*Social kapital i organisationer*". 1. udgave, 1. oplag, 2014. ISBN 978-87-7706-900-0. Dansk Psykologisk Forlag.

I.R. Gellatly & M.J. Withey. "*Organisational Trust, Affective Commitment and Bureaucratic Control*". Vol. 2, Nr. 1, sider 31-52, 2012. Journal of Trust Research.

Lise Justesen & Nanna Mik-Meyer. "*Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*". ISBN 978-87-412-5380-0, 2010. Hans Reitzels Forlag.

Morten Frederiksen. "*Relational trust: Outline of a Bourdieusian theory of interpersonal trust*". Vol. 4, Nr. 2, sider 167-192, 2014. Journal of Trust Research.

Pernille Hjortkjær. "*Ledelse i flerkulturelle miljøer*". November 2013. <http://pe3a.dk/ledelse-paa-tvaers-af-kulturer/>.

Peter Musaeus. "*Teamtillid*". Vol. 30, Nr. 2, sider 453-470, 2009. Psyke & Logos, Aarhus Universitet.

Reinhard Bachmann. "*At the Crossroads: Future Directions in Trust Research*". Vol. 1, Nr. 2, sider 203-213, 2011. Journal of Trust Research.

Søren Jagd. "*Balancing trust and control in organizations: towards a process perspective*". Vol. 5, Nr. 3, sider 259-269, 2010. Society and Business Review.

Søren Jagd. "*Tillidsbaseret ledelse: En ny udfordring for ledere?*". December 2008. Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier, Roskilde Universitet.

Stephen M.R. Covey & Rebecca Merrill. "*Speed of Trust - den afgørende forskel*". ISBN 978-87-87-7955-966-0, 2012. Forlaget Klim.

Thim Prætorius & Peter Hasle. "*Social kapital og organisationsdesign*". Papir præsenteret på DDL konference 1.-2. December 2014.