



How trust impacts on leadership

af Liza Castro Christiansen

Hvordan bidrager topledelsens ledelsesadfærd og mellemlidernes tillid til øverste ledelse til en vellykket implementering af organisatoriske ændringer?

Det kan antydes, at lederes adfærd vil påvirke deres tilgang til forandring og dens gennemførelse. Forskere (som eksempelvis Eisenbach, Watson & Pillai, 1999) har hævdet, at lederens rolle og adfærd i en forandringskontekst stadig mangler i empiriske studier. Nogle tidligere forskningsprojekter inden for ledelse har indikeret mulige sammenhænge mellem lederens adfærd og deres implementering af forandring (Bass, 1996; Higgs, 2003), men de undlader at forbinde lederskab direkte med forandringslitteraturen.

Ved at udforske individuelle reaktioner på forandring, er rollen af mellemlidernes tillid til deres topchefer blevet identificeret som en væsentlig forudsætning for engagement i forandringen (Herchowicz & Mayer, 2002).

Selvom de øverste ledere ofte synes at være de mest egnede kandidater til rollen som implementeringsagenter, kræver næsten alle former for forandring en vis grad af støtte og deltagelse fra lavere niveauer (Sonenshein, 2010). Dette indikerer, at en ændring også pålægger mellemlidere begrænsninger og pres for at bidrage aktivt til forandringsimplementering (Floyd & Wooldridge, 1992; Kanter, 1993 som citeret af Huy et al., 2014). Mellemlidere fungerer ofte som "linking pins", der spiller en afgørende rolle i tolkning og implementering af ændringer, der er initieret af topledere. Mellemlidere, i deres støttende rolle, er således bedst placeret til at fortolke og opleve de øverste leders implementering af forandringsinitiativer (Higgs, 2011).

De anvendte metoder

Undersøgelsen blev udført ved hjælp af en kombination af metoder, der består af spørgeskemaer og interviews. For at sikre, at vores respondenter havde tilstrækkelig erfaring til at få et godt kendskab til tillid og ledelse på mellemlidelsen i virksomhederne og for at undgå prøveudtagningspersonale uden ledelsesansvar, identificerede vi følgende grupper: a) fra Danmark: 1.365 kursusdeltagere fra Ledelse og HR ved Erhvervsakademiet Aarhus, der havde gennemført ledelseskurser og b) fra Storbritannien: cirka 1.000 mellemlidere, der deltager i MBA-programmer på flere britiske universiteter samt forfatterens LinkedIn-kontakter. Der blev udarbejdet et fortroligt spørgeskema til de enkelte respondenter, så deres anonymitet blev sikret.

I undersøgelsen er de uafhængige variabler tillid og ledelsesadfærd inden for forandringsledelse; den afhængige variabel er forandringssucces. Vi brugte 1999-versionen af organisatorisk tillid udviklet af Mayer et al. (1995), der afspejler evner, velvilje, integritet og tillid, som var tilpasset til at afspejle fokus på topledere, og dette udgjorde del 1 af undersøgelsen. Vi brugte Higgs & Rowlands



(2011) fem kategorier af ledelsesadfærd inden for forandringsledelse: Attractor, Edge and Tension, Container, Transforming Space og Shaping. Dette udgjorde del 2 af undersøgelsen.

Vi har interviewet fem mellemledere fra henholdsvis Danmark og Storbritannien med henblik på at skabe yderligere bevis for forholdet mellem topledernes adfærd og mellemlederes tillidsniveau til de øverste ledere og til den mere generelle opfattelse af, at ledelsesadfærd er vigtig for at opbygge og opretholde tillid.

Analysens resultater

Begrebet tillid er meget relevant på alle niveauer i organisationen. Resultaterne af projektet kan hjælpe organisationer med at opbygge og administrere tillid effektivt og især i vanskelige situationer, når ændringen skal gennemføres. Vi fandt beviser for, at mellemlederes tillid til topledelsen, der kommer som følge af topledelsens evne og integritet samt topledelsens faciliterende lederadfærd, bidrager til forandrings succes.

Resultaterne fra Danmark og Storbritannien samt en kombination af begge lande blev skrevet i følgende forskningsartikler, som blev præsenteret på konferencer i Europa, Asien og Stillehavsregionen samt USA:

- Castro Christiansen, L. (august 2017). Do Trust and Change Leadership Impact on Success? A Comparative Study of Middle Managers' Trust and Top Management's Leadership Behaviours in Denmark and the United Kingdom. Academy of Management Annual Meeting. Atlanta, Georgia, USA.
- Castro Christiansen, L. and Higgs, M. (august 2016). Trust and Change Leadership in the United Kingdom: A Study of the Impact of Top Management's Leadership Behaviours and Middle Managers' Trust in Top Management on Change Success. Academy of Management Annual Meeting. Anaheim, California, USA.
- Castro Christiansen, L. and Higgs, M. (februar 2016). The Impact of Top Management's Leadership Behaviours and Middle Managers' Trust in Top Management on Change Success. Academy of Management 2nd HR International Conference, Sydney, Australia.
- Castro Christiansen, L. and Higgs, M. (november 2015). Trust and Change Leadership in Denmark: A Study of the Impact of Top Management's Leadership Behaviours and Middle Managers' Trust in Top Management on Change Success. 9th Biennial International Conference of the Dutch HRM Network, Utrecht, the Netherlands.

Konklusioner og perspektiver

Der er en del offentlige udgivelser, som forsøger at forstå organisatorisk tillid fra perspektiver som organisationens tillid til medarbejdere, medarbejdernes tillid til deres umiddelbare ledere og medarbejdernes tillid til topledelsen. Dette forskningsprojekt, der involverer mellemledere fra Danmark og Storbritannien, forsøgte at forklare, hvordan både mellemlederes tillid til topledere og



toplederens adfærd har indflydelse på gennemførelsen af forandring. Mellemliderens tillid til topledelsen, der kommer som følge af topledelsens evne og integritet samt topledelsens faciliterende lederadfærd, bidrager til forandrings succes.

Redegørelse for, hvordan projektet har styrket Erhvervsakademi Aarhus' videngrundlag

Dette forskningsprojekt har forsøgt at opdage "the black box" i forhold til, hvordan mellemliderens tillid til topledelsen udløser faciliterende - eller opgaveorienterende - lederadfærd under gennemførelsen af organisatoriske ændringer, og hvordan dette bidrager til succes eller fiasko.

Projektets resultater kan bruges til undervisningen på erhvervsakademi- og bacheloruddannelser inden for ledelse, organisation og Human Resource Management. Mellemlidere, topledelse, bestyrelsesmedlemmer og HR-chefer/ansvarlige kan ligeledes anvende projektets resultater, når de planlægger og gennemfører organisatoriske forandringer.



Udvalgte referencer

Bass, B. M. 1996. A new paradigm for leadership: An inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA: US Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences.

Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. 1999. Transformational leaders in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2): 80-89.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. 1992. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13:153-167.

Higgs, M. J. 2003. Developments in leadership thinking. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5): 273-284.

Higgs, M. J., & Rowland, D. 2011. What does it take to implement change successfully? A study of the behavior of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3): 309-334.

Huy, Q. N., Corley, K., & Kraatz, M. 2014. From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change. *Academy of Management Journal*, 57(6): 1650-1680.

Kanter, R. M. 1993. *The change masters*. New York: Simon & Schuster.

Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.

Sonenshein, S. 2010. We're changing - or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53: 477-512.