
Re | kode

10 tegn på at du har en

tillits-krise

(og ikke vet det)

En praktisk guide for ledere som vil forstå
hva som egentlig foregår i organisasjonen

Av Roy Walle

Grunnlegger, Re-kode

Organisasjonskonsulent | Endringsledelse | Organisasjonsdiagnostikk

Kjenner du igjen dette?

Du leder en organisasjon. Tallene ser OK ut. Medarbeiderundersøkelsen viser akseptable resultater. Folk kommer på jobb. Men noe stemmer ikke.

Kanskje merker du det i møtene – der ingen sier noe. Eller i gangene – der samtalene stilner når du går forbi. Eller i tallene – der turnoveren kryper oppover uten at noen kan forklare hvorfor.

Det du opplever kan være **en tillits-krise som ikke synes på overflaten**.

De fleste ledere ser ikke varselsignalene før det er for sent. Ikke fordi de ikke bryr seg, men fordi organisasjoner er flinke til å skjule sine egne problemer.

Hva denne guiden gir deg:

- ✓ 10 konkrete varselsignaler du kan observere denne uken
- ✓ Hva hvert signal betyr for din organisasjon
- ✓ Konkrete tiltak du kan starte med umiddelbart
- ✓ Bonus: Sjekkliste for organisasjonsdiagnostikk

Bruk denne guiden som et første steg. Observer. Vær ærlig med deg selv. Og ta kontakt hvis du kjenner igjen mer enn tre av tegnene.

De 10 tegnene

1 Tegn #1: Møtene dine er stille

Ingen stiller spørsmål, ingen utfordrer beslutninger. Det virker effektivt, men det er et faresignal. Når folk ikke tør å si noe, betyr det at de har lært at det ikke nytter – eller at det har konsekvenser.

! **Hva det betyr:** Ansatte har sluttet å tro at deres mening betyr noe. De har gått i «overlevelsese»-modus.

✓ **Hva du kan gjøre:** Innfør en fast runde der alle må dele én ting de er bekymret for. Gjør det trygt ved å reagere positivt på også ubehagelig tilbakemelding.

2 Tegn #2: Beslutninger tas bak lukkede dører

Når de viktige avgjørelsene skjer på bakrommet, føler resten av organisasjonen seg ekskludert. Selv om beslutningen er god, ender folk med å føle at «vi ble ikke hørt».

! **Hva det betyr:** Det har bygget seg opp et usynlig hierarki der noen får påvirke og andre bare får beskjed.

✓ **Hva du kan gjøre:** Vær transparent om prosessen. Forklar hvorfor beslutningen ble tatt og hvem som ble involvert. Selv om ikke alle kan bestemme, bør alle forstå.

3 Tegn #3: Høy turnover blant dyktige ansatte

De beste forsvinner først. De som sitter igjen lærer seg å tilpasse seg systemet – ikke fordi de trives, men fordi de ikke har alternativer ennå.

! **Hva det betyr:** Organisasjonen har et miljø der talent ikke får utvikle seg eller bli anerkjent.

✓ **Hva du kan gjøre:** Gjennomfør exit-intervjuer og lytt virkelig. Se etter mønster. Spør de som ble igjen hvorfor de vurderer å dra.

4 Tegn #4: Medarbeiderundersøkelsene viser «gode» tall

Paradoksalt nok kan høye tall være et faresignal. Når alle svarer at alt er bra, betyr det ofte at folk svarer det de tror ledelsen vil høre.

! **Hva det betyr:** Organisasjonen har en kultur der ærlighet ikke er trygt. Det finnes en usynlig kontrakt: «vi later som alt er bra.»

✓ **Hva du kan gjøre:** Supplér undersøkelsene med anonyme dybdeintervjuer eller ekstern organisasjonsdiagnostikk.

5 Tegn #5: Folk gjør bare det de må

Ingen tar initiativ. Ingen foreslår forbedringer. Folk gjør jobben sin og går hjem. Dette er ikke latskap – det er resignasjon.

! **Hva det betyr:** Engasjementet er borte. Ansatte har gått fra å være investert til å være «emosjonelt frakoblet.»

✓ **Hva du kan gjøre:** Start smått. Gi folk reell myndighet over noe konkret i egen hverdag. Ansatte som føler eierskap, engasjerer seg.

6 Tegn #6: Konflikter eksisterer – men er usynlige

Det er ingen åpne konflikter, men stemningen er tung. Folk snakker om hverandre i stedet for med hverandre. Klikkdannelser erstatter samarbeid.

! **Hva det betyr:** Organisasjonen mangler verktøy og kultur for å håndtere uenigheter på en sunn måte.

✓ **Hva du kan gjøre:** Lag trygge arenaer for å adressere spenninger. Vurder ekstern fasilitering for å få vanskelige samtaler på bordet.

7 Tegn #7: Ledere sier «vi har åpen kultur» – ansatte er stille

Når ledelsen beskriver kulturen som åpen, men ansatte ikke kjenner seg igjen, har du et gapet-problem. Ledelsen lever i sin versjon av virkeligheten.

! **Hva det betyr:** Det er et tillitsgap mellom ledelse og medarbeidere. Ledelsen ser ikke det ansatte opplever.

✓ **Hva du kan gjøre:** Få ekstern hjelp til å kartlegge det reelle bildet. Organisasjonsdiagnostikk kan avdekke gapet mellom opplevd og uttalt kultur.

8

Tegn #8: Sykefraværet er høyere enn bransjesnittet

Kronisk høyt sykefravær handler sjelden bare om fysisk helse. Det handler om arbeidsmiljø, stress, manglende støtte og følelsen av å ikke bli sett.



Hva det betyr: Organisasjonen sliter med det psykososiale arbeidsmiljøet. Folk bruker sykefravær som en fluktmekanisme.



Hva du kan gjøre: Se på sykefraværdataene med nye øyne. Er det mønster på tvers av avdelinger eller under spesifikke ledere?

9

Tegn #9: Alle er enige med sjefen – alltid

Hvis lederen aldri blir utfordret, er det ikke fordi de alltid har rett. Det er fordi folk har lært at uenighet har en pris.



Hva det betyr: Organisasjonen har en frykttkultur, selv om det kanskje ikke føles slik for den som sitter på toppen.



Hva du kan gjøre: Ledere må aktivt invitere til motstand: «Hva kan gå galt med denne planen?» Og de må belønne dem som våger.

10

Tegn #10: Du hører om problemer fra andre steder

Når du får vite om utfordringer fra eksterne, fra anonyme tips, eller fra folk som har sluttet – betyr det at informasjonen ikke flyter oppover.



Hva det betyr: De interne kanalene for tilbakemelding er brutt. Folk stoler ikke på at det nytter å si ifra.



Hva du kan gjøre: Etabler uavhengige kanaler for tilbakemelding. Vurder regelmessig eksternt gjennomgang av organisasjonskulturen.

Sjekkliste: Trenger din organisasjon hjelp?

Gå gjennom listen og vær ærlig med deg selv. Hvor mange av disse kjenner du igjen?

#	Tegn	Ja/Nei
1	Møtene dine er stille	<input type="checkbox"/>
2	Beslutninger tas bak lukkede dører	<input type="checkbox"/>
3	Høy turnover blant dyktige ansatte	<input type="checkbox"/>
4	Medarbeiderundersøkelsene viser «gode» tall	<input type="checkbox"/>
5	Folk gjør bare det de må	<input type="checkbox"/>
6	Konflikter eksisterer – men er usynlige	<input type="checkbox"/>
7	Ledere sier «vi har åpen kultur» – ansatte er stille	<input type="checkbox"/>
8	Sykefraværet er høyere enn bransjesnittet	<input type="checkbox"/>
9	Alle er enige med sjefen – alltid	<input type="checkbox"/>
10	Du hører om problemer fra andre steder	<input type="checkbox"/>

Slik tolker du resultatet:

0–2 tegn: Bra utgangspunkt. Hold øynene åpne og jobb forebyggende.

3–5 tegn: Det er signaler du bør ta på alvor. Vurder å hente inn ekstern hjelp for å kartlegge situasjonen.

6+ tegn: Du har sannsynligvis en organisasjonskultur som aktivt hindrer utvikling. Profesjonell hjelp anbefales.

Hva nå?

Hvis du kjenner igjen flere av disse tegnene, er du ikke alene. De fleste organisasjoner har blindsoner – og det krever mot å se dem.

Det gode nyhetene er at tillitskriser kan løses. Men det krever at noen tør å stille de vanskelige spørsmålene – og at svarene får konsekvenser.

Book et uforpliktende møte

30–45 minutter der vi kartlegger din situasjon og diskuterer veien videre. Ingen forpliktelser.

re-kode.no/kontakt-oss

roy-walle@re-kode.no

Om Re-kode

Re-kode er et organisasjonskonsulentfirma som hjelper ledere med å forstå hva som egentlig foregår i organisasjonen deres – og gjøre noe med det.

Vi tilbyr:

- **Organisasjonsdiagnose™** – Avdekker det reelle bildet av kultur, tillit og samarbeid
- **Endringsledelse** – Strategisk støtte gjennom omstilling og transformasjon
- **Lederutvikling** – Bygg ledere som skaper tillit og autentisk kultur
- **Rådgivning** – Skreddersydd støtte tilpasset din organisasjons behov

Om forfatteren

Jeg heter Roy Walle og er grunnlegger av Re-kode. Med over 20 års erfaring fra IT-tjenester, ledelse og organisasjonsutvikling – både i privat og offentlig sektor – har jeg bygget en karriere som spenner fra praktisk teknisk arbeid til strategisk ledelse og digital transformasjon.

I offentlig sektor har jeg ledet avdelinger med ansvar for bemanning, tjenesteleveranse og strategisk utvikling av IT-tjenester. Jeg har konsolidert støttetjenester, implementert selvbetjeningsløsninger og drevet kontinuerlig forbedring på tvers av avdelinger. Fra privat sektor har jeg erfaring som medeier i eget selskap og som konsulent hos store aktører – noe som har gitt meg solid innsikt i drift, salg og kundeforhold.

Jeg jobber etter smidige metoder som Scrum og DevOps, og har lang erfaring med IT Service Management (ITSM), prosjektledelse og tverravelingskoordinering. Jeg brenner for å utnytte AI og innovasjon til å forbedre hvordan organisasjoner leverer og forvalter sine tjenester.

Min faglige bredde dekker endringsledelse, personalledelse, forhandlingsteknikk, arbeidsrett, forretningsjus, retorikk, kommunikasjon, samt digitalisering og forretningsmodeller. Denne bredden gjør at jeg forstår organisasjoner fra flere vinkler – både det menneskelige, det juridiske og det teknologiske.

Det er nettopp denne kombinasjonen av teknologiforståelse, ledererfaring og organisasjonskunnskap som er fundamentet for Re-kode. Jeg hjelper ledere med å bygge bro mellom strategi og virkelighet – slik at organisasjoner kan fungere bedre, fra innsiden og ut.



© Re-kode 2025. Alle rettigheter forbeholdt.

re-kode.no | roy-walle@re-kode.no | LinkedIn: /company/re-kode

Denne guiden er gratis og kan deles fritt med kreditering.