Tillid i ledelse

Inspiration til at lede med tillid i hverdagen

VÆKSTHUS FOR LEDELSE

lederweb.dk

Tillid i ledelse
Inspiration til at lede med tillid i hverdagen

© Væksthus for Ledelse, september 2023

Projektgruppe:
Bjarne Voigt Hansen, KL/Komponent
Tom Bjerregaard, FOA
Laura Kirstine Thors Calaña, Væksthus for Ledelse

Tekst og redaktion:
Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:
Karen Krarup

ISBN: 978-87-92963-58-1
978-87-92963-59-8-pdf

KLIMA-NEUTRAL TRYKSAG
CERTIFIED cradle to cradle SILVER
PurePrint® by KLS
Produceret bionedbrydeligt af KLS PurePrint A/S
NORDISK MILJØMÆRKNING
5041 0016 Trykkeri
FSC MIX Papir fra ansvarlige kilder FSC® C022933

INDHOLD

Forord 4

DEL 1: **Hvad er tillid i ledelse?**

En kort definition 5

Værdien af tillid 5

At dosere tillid rigtigt 6

Et aktivt valg 7

Relationel og strukturel tillid 7

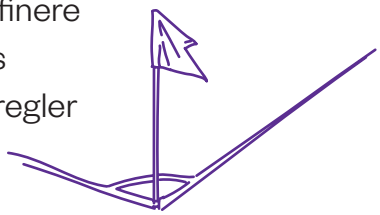
Tillid på alle niveauer 8

DEL 2: **Ni veje til mere tillid i ledelse**

1. At gøre formålet klart 10

2. At balancere tillid og kontrol 12

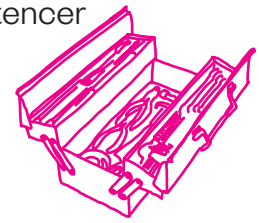
3. At definere fælles spilleregler 14



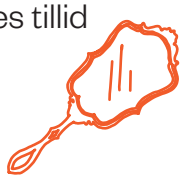
4. At dele ansvar og indflydelse 16

5. At fremme faglig feedback 18

6. At sikre de nødvendige kompetencer 20



7. At gøre sig værdig til andres tillid 22



8. At håndtere brud på tilliden 24

9. At præge de fælles rammer 26

Vigtige spørgsmål – til eftertanke og dialog 28

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse 30

FORORD

Værdien af tillid indgår i næsten alle moderne tilgange til god ledelse. At give medarbejderne en høj grad af selvbestemmelse og råderum i hverdagen kan skabe mere fleksibilitet, større fagligt engagement og i sidste ende bedre løsninger for borgere og patienter.

Det gælder ikke mindst, når medarbejderne skal løse komplekse og/eller uforudsigelige opgaver i samarbejde med andre.

Derfor er tillid også blevet et plusord i debatten om god offentlig ledelse og styring. Men selvom næsten alle er enige om de mulige fordele ved tillid i ledelse, er det ikke altid så let at få idealernes omsat i praksis. For samtidig skal vi også undgå den "blinde tillid", hvor vi som ledere får givet medarbejdere ansvar og opgaver, de ikke har forudsætningerne for at påtage sig.

Det kan skyldes, at tillid som regel skal balanceres med andre principper i styring og ledelse. Men udfordringerne kan også bunde i, at der blandt chefer, ledere og medarbejdere er en vis usikkerhed om, hvordan begrebet "tillid" skal forstås, hvilke mulige gevinster der er ved tillid i ledelse, samt hvad der er forudsætninger for øget tillid og selvledelse.

Denne publikation forsøger på en kort og enkel måde at beskrive, hvordan man kan arbejde med tillid i hverdagen, og hvilke udfordringer man skal være forberedt på at håndtere. Det handler blandt meget andet om at balancere tillid og kontrol, at finde gode anledninger til at dele ansvar og indflydelse samt om at lære af de uundgåelige brud på tilliden.

Publikationen bygger dels på forskningsbaseret viden om tillid i ledelse, dels på en interviewundersøgelse blandt ledere, der har erfaringer med tillid i praksis. Formålet er at styrke eftertanke og dialog om tillid i ledelse – og derigennem bidrage til, at flere bliver inspireret til og lykkes med at bruge tillid som et vigtigt ledelsesprincip i deres organisation.

Publikationen henvender sig primært til førstelinjeledere, men kan med fordel også læses af chefer og andre, der skal være med til at skabe gode rammer om tillid i ledelse. Tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende – hele vejen fra topledelsen til den enkelte medarbejder.

Tak til alle chefer, ledere og medarbejdere, der har bidraget med vigtige erfaringer fra deres hverdag – og til lektor Tina Øllgaard Bentzen, der har fungeret som faglig sparringspartner i projektet.

Væksthus for Ledelse

Jonatan Schloss
KL/Komponent, formand

Lene Roed
Forhandlingsfællesskabet, næstformand

DEL 1: HVAD ER TILLID I LEDELSE?

EN KORT DEFINITION

Tillid i menneskelige relationer kan forstås og defineres på mange måder. Fælles for mange af dem er, at tillid handler om, hvor positive forventninger vi tør have til den andens intention og handlinger, og hvor stor risiko vi derfor tør løbe i forventning om, at den anden passer på vores interesse.

I den forstand er tillid og risiko hinandens forudsætninger. I en situation uden risici, *behøver* vi ikke tilliden. Og hvis ikke vi har tillid til de andre, vil vi aldrig turde give dem ansvaret for noget, der kan gå galt.

Tillid i *ledelse* handler derfor især om, hvor meget autonomi man tør give til medarbejderne. For når man som leder står med det formelle ansvar for en opgave, gør man sig selv sårbar, hvis medarbejderne ikke lever op til den tillid, man har vist dem.

Tillid er ikke noget, man bare kan beslutte sig til eller forlange af hinanden. Oplevelsen af tillid må bygges op og vedligeholdes gensidigt, fx af leder og medarbejdere. Begge er nødt til at vælge, om de vil gribe og gengælde den tillid, den anden part viser.

Tillid i ledelse kan derfor defineres som:

Handlinger, der sigter mod at opbygge og fremme tillid med henblik på at øge autonomi og selvbestemmelse.

Det betyder også, at tillid i ledelse ikke kun er din opgave og dit ansvar som leder. Det er en fælles udfordring at få opbygget tillidsfulde relationer og robuste strukturer, som kan bære en høj grad af selvledelse. I kraft af din formelle magtposition har du dog som leder et særligt ansvar for at gå forrest og vise tillidsvejen – og det er denne opgave, vi fokuserer på i denne publikation.

VÆRDIEN AF TILLID

Det er veldokumenteret, at medarbejdere, der føler sig mødt med tillid, er mere engagerede, oplever, at de skaber bedre kvalitet og lettere kan håndtere perioder med høje krav.

Tillid gør det også nemmere at få arbejdet gjort smidigt uden for meget "bureaukrati". Med øget selvbestemmelse følger ofte et større fagligt råderum, som gør det muligt at tilpasse indsatsen til borgernes behov – og måske finde nye og smartere måder at løse opgaverne på.

Hertil kommer, at tillid i ledelse *kan* mindske behovet for detaljerede og ressourcekrævende kontrolsystemer, som risikerer at skævvride fokus, hæmme innovation og svække medarbejderes og lederes motivation. Det vender vi tilbage til.

Tillidsfulde relationer kan være ekstra værdifulde, når opgaverne kræver et tæt samarbejde på tværs i organisationen. Her

er magten til at træffe beslutninger typisk mere diffus, og derfor kan en stærk gensidig tillid blandt såvel medarbejdere som ledere være med til at gøre samarbejdet mere smidigt, tilfredsstillende og effektivt.

AT DOSERE TILLID RIGTIGT

Med alle disse mulige gevinster er det ikke så underligt, at næsten alle opfatter tillid i ledelse som noget positivt. Samtidig er "tillid" så abstrakt, at enhver kan lægge deres egen forståelse og forventninger ind i begrebet. På den måde bliver det let "et trylleord", der vinder bred opbakning. Problemet opstår, når de mange forskellige forventninger skal afstemmes og forenes i praksis.

For selvom tillid i ledelse er et godt ideal, er mere tillid eller øget autonomi ikke altid den rigtige løsning. For som nævnt følger der per definition en risiko med, når man vælger at udvise tillid til hinanden. Og den risiko kan du ikke som leder bare se bort fra.

Tillid kan aldrig være en blankocheck. Du skal stadig kunne stå på mål for, at jeres indsats afspejler de politisk fastsatte mål og respekterer gældende faglige standarder, borgernes retssikkerhed, arbejdsmiljøregler osv. Derfor er du nødt til at dosere tillid og autonomi rigtigt – både i den direkte ledelse og i den måde, du driver din organisation på.

I den dosering er det især vigtigt at gøre sig tre overvejelser – ud fra både den aktuelle situation og jeres hidtidige erfaringer:

- **Kompetencer**: Har medarbejderne de nødvendige kompetencer til at løse opgaverne med den ønskede grad af sikkerhed?
- **Intentioner**: Er medarbejderne indstillede på at påtage sig et større ansvar for organisationens målsætninger?
- **Ressourcer**: Har medarbejderne de rammer og ressourcer, der gør det realistisk for dem at leve op til den viste tillid?

Med tillidsforsker Tina Øllgaard Bentzens ord:

"Vi er nødt til at tale åbent om de mange meningsfulde tillidsvurderinger, der er nødvendige hver eneste dag for at skabe ledelse. Ikke alene er medarbejdere forskellige, men den tillid, de hver især kan leve op til, vil også svinge i forhold til opgaven, dagsformen og det samlede opgavetryk. Tillid bør ubestrideligt være en ambition, men opbygges ikke ved bare at give den blindt, men ved aktivt at vurdere, hvor meget tillid den anden kan bære i den helt konkrete sammenhæng."

PROJEKTETS METODE

Den viden, der præsenteres i denne publikation, stammer fra to kilder:

- Eksisterende viden om tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer, primært fra Tina Øllgaard Bentzens forskning. Denne viden bruges til at formidle grundbegreber om og generelle erfaringer med tillid i offentlig ledelse i en kort og forenklet form.

- En interviewundersøgelse blandt i alt 30 ledere, chefer og medarbejdere i otte kommunale og regionale organisationer, der i varierende grad og på forskellig vis har arbejdet med tillid i ledelse. Denne viden bruges til at analysere oplevede gevinster, forudsætninger og barrierer samt til at give eksempler på relevante ledelsesgreb.

Publikationen har været til gennemsyn hos både Tina Øllgaard Bentzen og et udvalg af de interviewede ledere. Ansvaret for den endelige analyse og formidling er dog alene projektgruppens.

ET AKTIVT VALG

Internationale målinger viser, at Danmark er et af de lande i verden, hvor det generelle tillidsniveau i befolkningen er allerhøjest. Vi oplever, at vi som udgangspunkt kan stole på andre mennesker – selv dem, vi ikke kender. Også den danske arbejdspladskultur er præget af en lav magtdistance og en høj grad af involvering og medbestemmelse.

Det kan forlede nogen til at tro, at et højt niveau af tillid er noget, der automatisk findes i alle relationer. Men i enhver organisation – også dem med et relativt fladt hierarki – er der altid både magt og tillid til stede. Derfor er det som leder vigtigt at forholde sig til, hvilket forhold man ønsker mellem de to.

Det er et valg, som kan og bør bygge på grundige overvejelser om gevinst og risiko, herunder som nævnt om der er de nødvendige forudsætninger for høje frihedsgrader i opgaveløsningen: kompetence, intention og ressourcer.

Man taler om *kalkuleret tillid*, når lederen på denne måde har tænkt over, hvor meget tillid og frihed det er fornuftigt at dosere. I praksis kan man dog aldrig forudsige usikkerhed og risiko så præcist, at den beslutning kan være fuldstændig rationel. Selv efter grundige overvejelser er du som leder i sidste ende nødt til at foretage et *reflekteret spring* og udvise tillid – uden fuld sikkerhed for, at det går godt.

At tillid i ledelse er en beslutning, du og din organisation træffer, betyder ikke, at tilliden kan sættes igennem med magt eller autoritet. Du kan invitere, gøde jorden og selv udvise tillid, men en tillidsfuld relation står og falder med, at medarbejderne gengælder invitationen.

Som leder har du den formelle magt, herunder retten til at skære igennem, træffe beslutninger, instruere og belønne medarbejdere. Men hvis du samtidig har budt op til tillid, må den formelle ledermagt bruges med en stor ydmyghed. Ellers risikerer du, at medarbejderne ikke finder dit erklærede ønske om tillid troværdigt. Tillid kan aldrig beordres.

På samme måde kan I ikke bare skrive tillid i ledelse ind i organisationens strategi, værdi eller ledelsesgrundlag og forvente, at det kommer til at præge hverdagen. At udbasunere tillid som en værdi kan faktisk få den stik modsatte effekt, hvis det ikke også afspejler sig i din ledelsespraksis, fordi ambitionen om tillid så let kommer til at fremstå halvhjertet eller hyklerisk.

At beslutte sig for tillid i ledelse (og styring) er at signalere en ambition. For at få den gensidige tillid til at spire og vokse i hverdagen er du nødt til løbende at finde anledninger til at vande, gøde, luge og nænsomt beskære. I den forstand er tillid i ledelse en slags gartnerarbejde.

En vigtig del af lederopgaven er således at få øje på og skabe anledninger til tillidsopbygning. Det kan fx være involveringen i en strategisk beslutning eller uddelegeringen af en opgave. Også medarbejderne kan bidrage til at få øje på sådanne anledninger og være værdifulde dialogpartnere om, hvad et tilpas udfordrende "tillidsskridt" kan være.

RELATIONEL OG STRUKTUREL TILLID

Ofte forstås tillid i ledelse som noget, der primært afhænger af den direkte ledelse af medarbejderne. At det med andre ord er i de mange små hverdagssituationer og personlige relationer, at tilliden bliver skabt og vedligeholdt. Det gør den også, men ikke kun.

For nok er tillid afhængig af relationer, men den kan også blive understøttet – eller undergravet – af de strukturer, der findes omkring det daglige arbejde. Det vender vi tilbage til.

Sådanne strukturer kan være lovgivning, faglige retningslinjer, strategier, politikker, aftaler, arbejdsgange, autorisationer, kontrolsystemer, incitamenter samt mere uformelle strukturer som fx etablerede værdier og normer. Strukturer er kort sagt alt det, som ikke er "til forhandling" i de daglige relationer, men opleves som faste rammer og givne vilkår.

Strukturer, der understøtter tillid, gør det på den ene side tryggere for medarbejderne at påtage sig et større selvstændigt ansvar. På den anden side giver det ledelsen og resten af organisationen en sikkerhed for, at opgaveløsningen ikke kører helt af sporet, hvis det viser sig, at den udstrakte selvledelse ikke fungerer, eller at tilliden ligefrem svigtes.

Pointen er, at man som leder skal være opmærksom på, hvordan man bedst kan indrette – eller tilpasse sig – strukturerne, så det understøtter den relationelle tillid.

Der er ingen fast opskrift på, hvilken grad af struktur og styring der bedst understøtter den relationelle tillid. Det handler i høj grad om, at alle involverede forstår og anerkender meningen med de strukturelle tiltag, der er med til at rammesætte deres arbejde.

TILLID PÅ ALLE NIVEAUER

At opbygge og pleje den relationelle tillid er et løbende arbejde, der foregår på flere niveauer, og hvor både ledere og medarbejdere kan bidrage og har et ansvar.

- **Den personlige tillid** – dvs. tillid i relationen mellem leder og den enkelte medarbejder. Det er her, du som leder må vurdere, hvor "selvkørende" medarbejderen er, og hvor stort selvstændigt ansvar vedkommende er parat til at bære. Det er her, du udviser reflekteret tillid – og samtidig er klar til at supplere tilliden med en hånd i ryggen, når du fx vurderer, at der er brug for støtte eller faglig ledelse.

- **Tilliden i teams** – dvs. den interne tillid i et arbejdsfællesskab, der har et vist selvstændigt ansvar for en fælles opgave. Som leder er din opgave her dels at fastsætte spilleregler og grænser for teamets autonomi, dels at sikre de bedst mulige vilkår for, at teamet kan løfte sit ansvar. Det kan fx være ved at træde til med sparring, hjælp eller modspil, når der er brug for det.

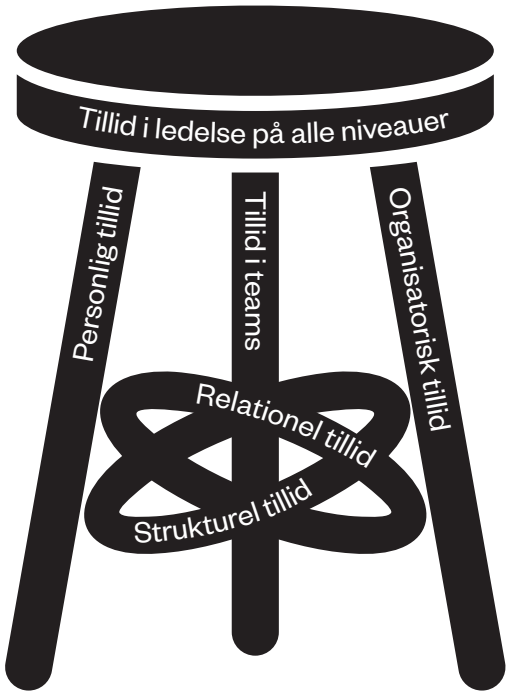
- **Den organisatoriske tillid** – dvs. tilliden i de relationer, der går på tværs af de enkelte teams og måske endda over grænser til andre dele af ledelseskæden og den samlede organisation. Som leder er din opgave her blandt andet at styrke følelsen af et større fællesskab om kerneopgaven, fx ved at sikre, at der skabes gode muligheder for at lære hinanden at kende fagligt og personligt, fejre fælles resultater mv.

På hvert af de tre niveauer vil det også være relevant at overveje, hvilke strukturer der bedst kan understøtte den relationelle tillid.

Tina Øllgaard Bentzen har illustreret pointen om to typer tillid på tre niveauer i modellen **tillidsskamlen**.

Budskabet er, at hvis du vil fremme tillid i ledelse, er du ideelt set nødt til at arbejde bevidst med begge dimensioner (relationel og strukturel tillid) og på alle tre niveauer (person, team og organisation). Ellers risikerer du, at skamlen vakler eller vælter.

I nogle tilfælde vil arbejdet med strukturerne – især på organisatorisk niveau – ofte ligge i udkanten af dit ledelsesrum som førstelinjeleder. Men det er under alle omstændigheder nyttigt at være opmærksom på, hvordan den personlige tillid i hverdagen hænger sammen med andre forhold i organisationen, der potentielt kan fremme eller svække tilliden i ledelse.



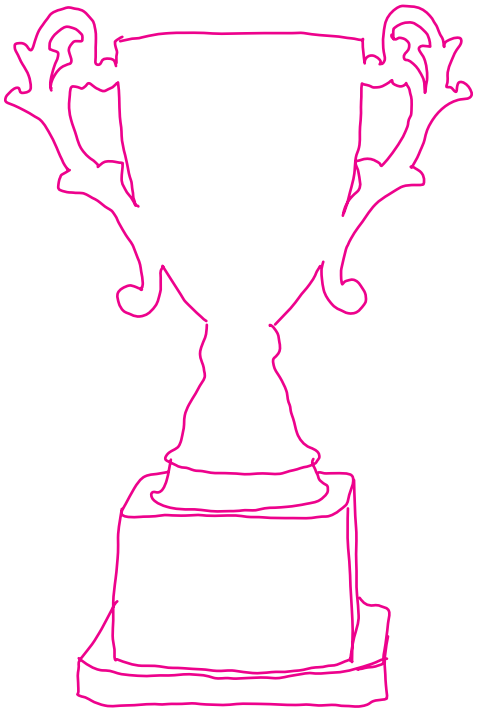
DEL 2: NI VEJE TIL TILLID I LEDELSE

Det er let at få øje på de potentielle gevinster ved tillid i ledelse, og mange kommunale og regionale arbejdspladser har da også arbejdet med tillid som ledelsesprincip – enten lokalt eller som en del af en mere samlet organisatorisk strategi.

Der findes ingen fast opskrift på, hvad man som førstelinjeleder skal gøre for at lykkes med tillid i ledelse. I denne sidste del af publikationen giver vi et bud på ni ingredienser, mange nævner som afgørende for at få succes med at opbygge og vedligeholde tillid.

Disse ni ledelsesgreb er dels inspireret af eksisterende forskning i tillidsbaseret ledelse, dels af de erfaringer, de interviewede ledere har gjort sig – herunder erfaringer med, hvornår det kan være svært at lede med tillid.

1. At gøre formålet klart
2. At balancere tillid og kontrol
3. At definere fælles spilleregler
4. At dele ansvar og indflydelse
5. At fremme faglig feedback
6. At sikre de nødvendige kompetencer
7. At gøre sig værdig til andres tillid
8. At håndtere brud på tilliden
9. At præge de fælles rammer



AT GØRE **FORMÅLET** KLART

Når du som leder vil bruge tillid i ledelse mere aktivt i organisationen, er det vigtigt, at du sikrer en god dialog om *hvorfor*. Det vil sige, dels hvad I forstår ved tillid i ledelse, dels hvad I ønsker at opnå.

Formålet må direkte eller indirekte være knyttet til jeres kerneopgave. Hvorfor satse på mere tillid i ledelse, hvis det ikke i sidste ende gør jer bedre til at gøre en positiv forskel for borgere eller brugere?

Der kan være mange forskellige veje til at styrke kerneopgaven via tillid i ledelse. Formålet kan *eksempelvis* være:

- At den enkelte borger får et mere skræddersyet tilbud, fordi medarbejderne har større frihed til at forlade den slagne vej, når situationen kræver det.
- At finde nye og bedre måder at løse opgaverne på, som forudsætter, at medarbejdernes kreativitet bliver sluppet fri.
- At øge medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde, fordi de får bedre mulighed for at bruge deres faglige og personlige dømmekraft. Det kan smitte positivt af på fx sygefravær og personaleomsætning og dermed på vilkårene for at løse kerneopgaven bedre.

DET KAN FX VÆRE SVÆRT ...

At gøre tillid til et bevidst valg: Da de fleste oplever tillid som noget naturligt og positivt, kan det forekomme overflødigt at begrunde, at det skal være et vigtigt ledelsesprincip. Men som nævnt er beslutningen om tillid altid et reflekteret spring, der indebærer risiko. Og hvis man som leder eller medarbejder skal være villig til at acceptere usikkerhed, må den forventede gevinst også være synlig og attraktiv for alle.

At leve med dobbelte signaler: En særlig udfordring i at kommunikere et klart formål med tillid i den daglige ledelse kan være, hvis der er andre dele af organisationen eller ledelseskæden, der er mere optaget af fx kontrol, klare "kommandoveje" og af at undgå alle fejl og risici.

Alle tre (og andre) formål kan sagtens være i spil samtidig. Men det er vigtigt, at du melder klart ud både til medarbejderne og resten af organisationen, hvad der er de vigtigste begrundelser for at gå tillidsvejen. Ellers risikerer du, at nye tiltag bliver misforstået og kommer skævt fra start – især hvis tillidsniveauet ikke allerede er højt.

Et formål, der er tydeligt koblet til kerneopgaven, vil også gøre det klart, at tillid ikke er målet i sig selv, men et middel til at opnå fælles mål. Derfor kan den afklaring også være et godt afsæt for jeres diskussioner om, hvad der er tillidens forudsætninger og grænser.

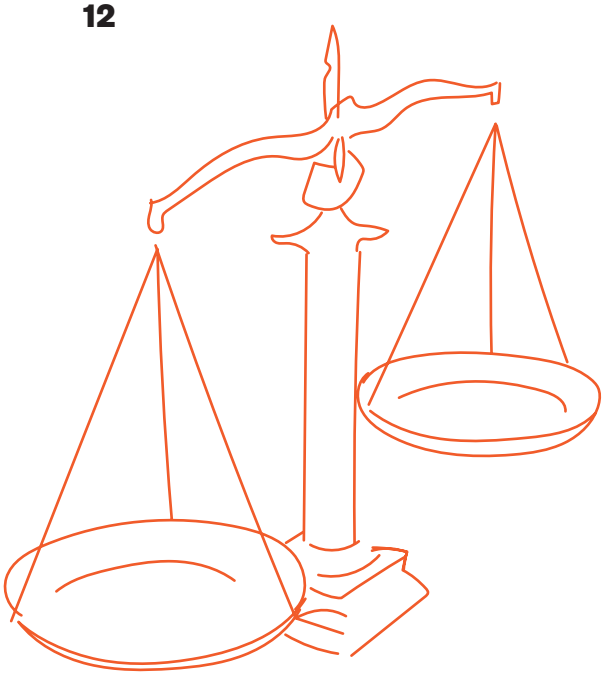
FORMÅL – MED LEDERNES EGNE ORD:

En ambitiøs model for tillid i ledelse kan løse rigtigt mange udfordringer. Her er både sygefraværet og personaleomsætningen faldet. Det er også lettere at rekruttere, for medarbejderne vil gerne have en ledelse, som arbejder tillidsbaseret.

Vi er et fællesskab, og de processer, vi beskæftiger os med, er så komplekse, at vi har brug for alles input til at finde den rigtige løsning – uden at skulle sidde i rundkreds i rigtig lang tid. Så jo mere kendskab og tillid, vi har til hinanden, jo større kompleksitet kan vi håndtere.

Vores evne til at tænke ud af boksen startede ved den første coronabølge. Der ligger så mange kræfter gemt i det engagement, der opstår, når man får frihed til at søge alternative løsninger sammen.

Folk bliver mere kreative, når vi arbejder tillidsbaseret, men det kræver, at opgaven er kendt og klar. Hvis opgaven er uklar, kan den køre af sporet, selvom jeg giver medarbejderne et bredt mandat.



AT BALANCERE **TILLID OG KONTROL**

At tillid og kontrol er absolutte modsætninger, er en udbredt misforståelse. Ofte er de tværtimod hinandens forudsætninger. For den sikkerhed, der ligger i et passende kontrolsystem, kan gøre det mindre risikabelt at give medarbejderne større frihed og selvbestemmelse i hverdagen. Det kan fx give større tryghed for, at fejl og forkerte beslutninger bliver opfanget i tide, så I kan lære af og handle på dem.

Det er svært at forestille sig en offentlig arbejdsplads, hvor I er villige til at acceptere så høje risici, at I kan klare jer helt uden nogen former for kontrol. Der vil altid være brug for et mix af tillid og kontrol. Spørgsmålet er derfor snarere, hvilke former for kontrol, rapportering og styring der skal supplere – og gerne understøtte – den tillidsbaserede ledelse.

Overdreven tillid kan føre til forkerte beslutninger og fejl, og den risiko er du som leder nødt til at tage med i dine overvejelser. Omvendt kan kontrollen have et omfang eller en karakter, så medarbejderne oplever den som manglende tillid til deres dømmekraft og opgaveløsning; inden for sådanne rammer kan det være svært at opbygge gensidig tillid og høste tillidens potentielle gevinster.

Forskning viser, at det afgørende er, at de involverede parter oplever kontrollen som *meningsfuld*, og at dét ofte afhænger af, om den understøtter hverdagens opgaveløsning.

Den meningsfuldhed kan du fx skabe ved at inddrage medarbejderne i dialogen og beslutningerne om, hvordan den nødvendige styring og kontrol kan udformes – herunder løbende at rydde op i regler og systemer, der ikke længere er nødvendige. Kontrol, medarbejderne ser som understøttende for læring og videndeling, behøver ikke gå ud over oplevelsen af tillid i ledelse. Det samme gælder kontrol, der er med til at mindske risikoen for alvorlige fejl.

Ønsket om kontrol udspringer ofte på højere niveauer i organisationen. Her kan du som leder have en vigtig rolle i at "oversætte" styringen, fx ved at forsøge at forklare, hvorfor den er indført. Men det er også vigtigt, at du afstemmer forventninger med resten af ledelseskæden om, hvordan balancerne skal være mellem styring og selvbestemmelse og mellem tillid og kontrol.

DET KAN FX VÆRE SVÆRT ...

At differentiere tilliden: Det er altid en konkret vurdering, hvilken tillid du vil vise en medarbejder eller et team i forhold til en bestemt opgave. Ingen kan leve op til ubetinget tillid på alle områder. Derfor er du nødt til at gøre forskel – og bruge ledelseskræfter på at vurdere, fastlægge og begrunde, hvor meget tillid du vil vise hvem under hvilke omstændigheder.

At begrunde behovet for styringsdata: Selv når hverdagen fungerer godt og med et højt niveau af gensidig tillid, vil der næsten altid være krav om, at I leverer hårde data på jeres indsats og resultater. Det kan opleves som en forstyrrelse af kerneopgaven eller ligefrem som en mistillid fra chefer og politikere, hvis ikke valg, indsamling og brug af data bliver ordentligt begrundet.

TILLID OG KONTROL – MED LEDERNES EGNE ORD:

Vi har også nogle kontrolinstanser, der ikke lægger så meget op til tillidsbaseret ledelse, men som er nødvendige for at opdage fejl.

Vi har en række forskellige tilsyn, og medarbejderne synes nogle gange, at det er ret besværligt. Men jeg har fået dem med på at tænke, at det også er til gavn for vores og deres egen sikkerhed, at vi spiller konstruktivt med.

Tillid og styring eller kontrol er ikke modsætninger. Selvfølgelig skal vi også måle, så vi kan følge data og få et præcist billede af, hvordan vi bruger vores penge. Tillid i ledelse aflyser ikke kravet om, at det hele helst skal være i balance.

Det er nemmere at drive tillidsbaseret ledelse, når man har færre medarbejdere. Jeg har kun 12 medarbejdere, så jeg kender både dem og deres interne konflikter godt.

Som chef har jeg dialogmøder med lederne, men kontrollerer ikke noget som helst. Jeg har tillid til, at de kommer til mig og fortæller, hvis noget ikke fungerer. Jeg går ud fra, at så længe jeg ikke hører noget, så fungerer det.

Jeg har givet medarbejderne det fulde ansvar for vagtplanlægningen, og min chef siger, at vi er Danmarks bedst regulerede tilbud. Det er to sider af samme sag. Selvledelse fungerer kun, hvis man har nogle klare rammer at gøre det inden for.

AT DEFINERE **FÆLLES SPILLEREGLER**

Når medarbejderne får friere hænder til at løse opgaverne, er det særlig vigtigt, at I er nogenlunde enige om, hvilke principper der skal guide opgaveløsningen, herunder om selvbestemmelsens grænser. For hvis intet er "helligt", og alt er tilladt, er der risiko for, at hver enkelt medarbejder bliver "privatpraktiserende". At I som organisation kommer til at slingre afsted uden fælles retning.

Som leder er der grund til at søge forventningerne afstemt på i hvert fald tre områder:

- **Synet på kerneopgaven**: Er I grundlæggende enige om, hvad der er jeres samlende formål? Har I et fælles billede af, hvad der er vigtigt for at kunne gøre den ønskede forskel for borgerne?
- **Værdier i hverdagen**: Er der særlige faglige værdier eller etiske standarder, som udgør en slags fælles grundlov for jeres opgaveløsning? Er værdierne eksplicitte og/eller indarbejdet i kulturen?
- **Grænser for selvbestemmelse**: Er der nogle "røde linjer" i samarbejdet, der ikke er til diskussion (fx fordi de er sat af andre)? Er det tydeligt, hvilke konsekvenser det har at overskride dem?

DET KAN FX VÆRE SVÆRT ...

At balancere forpligtelse og frihed: Én udfordring i at sikre fælles retning, værdier og spilleregler er at finde det rigtige niveau af fælles forpligtelse. For hvis I på alle tre punkter definerer jeres fælles afsæt meget detaljeret, kan det blive svært at få øje på den reelle tillid, frihed og selvbestemmelse. Der er med andre ord nødt til stadig at være en vis åbenhed i fortolkningerne, så I ikke fjerner både tillidens risici og dens gevinster.

At forene tillid og proceskrav: Det kan også gøre hele øvelsen vanskeligere, hvis der er fastlagt for mange og/eller for detaljerede regler for, hvordan I skal gribe arbejdet an. I så fald kan opgaven være at afklare, hvilket spillerum der trods alt er inden for rammerne, og hvordan I bedst kan få de givne vilkår til at give mening i hverdagen.

Det betyder ikke, at du som leder på forhånd selv skal kridte hele banen op, definere spillereglerne og sætte hjørneflagene fast. Tværtimod kan det være en vigtig måde at opbygge både tillid og ejerskab på, at medarbejderne er aktivt involverede i dialogen om mål, værdier og rammer.

Den slags er heller ikke noget, man kan beslutte en gang for alle. Værdier og værdikonflikter er man fx nødt til at forholde sig til sammen og løbende – både i det daglige samarbejde, og når der er særlig anledning til det. Det kan der fx være i forbindelse med konkrete begivenheder, der udfordrer den etablerede opfattelse af værdierne.

Tidligere tænkte jeg nok, at alt skulle være super tillidsfuldt, og man selv skulle kunne bestemme alt. Men der er nødt til at være en ret skarp og veldefineret ramme om friheden. Ubetinget tillid har jeg kun til min ægtefælle.

Jeg har som leder en vigtig opgave i at få medarbejderne til at turde at tage ansvar. Det kræver, at de kender rammen, vores indbyrdes roller og mine forventninger til dem.

I starten sagde jeg: "I må altid ringe, hvis I er i tvivl", og det ved de stadig, at de kan. Men det sker virkelig sjældent, fordi vi har fået afstemt spilleregler og retningslinjer så grundigt.

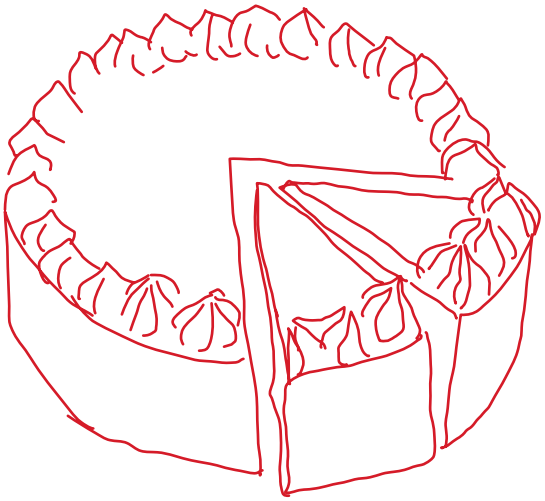
Vi har sammen lavet leveregler og et personalepolitisk grundlag, som er et fælles udgangspunkt, når vi taler om tillid. Det giver en tydelighed og ro at være fælles om at fokusere på ordentlighed, faglighed og rummelighed. Er man ikke enige om grundlaget, skal man ikke være ansat hos os.

Jeg er nødt til at være ekstra tydelig om mine forventninger, hvis der fx er tale om nye borgere, nye medarbejdere eller nye projekter. Jeg kan ikke tage for givet, at alle forstår, hvad tillid betyder i en ny sammenhæng.

Det er en misforståelse af tillid, at alt er til forhandling. Dialogen er det bærende, men det betyder ikke, at man selv må vælge mål og retning.

Vores kultur er meget tillidsfuld, men den er båret af nogle aftaler om, hvordan vi skal være her. 135 mennesker kan ikke lave deres egne regler. Ofte er medarbejderne de første til at bede om en regel for noget, mens jeg trækker i retning af så få regler som muligt. Der skal være plads til at bruge sin sunde fornuft.

AT DELE **ANSVAR OG INDFLYDELSE**



Kernen i tillid i ledelse er at skabe gode betingelser for selvledelse og medindflydelse. Som leder kan du især gøre det muligt ved løbende og i dialog med medarbejderne at finde gode anledninger til og måder at delegere og involvere på.

Ved at **delegere** kompetence og kontrol – og dermed give medarbejderne mulighed for selv at træffe flere beslutninger om, hvordan de løser deres opgaver. Delegeringen kan spænde lige fra selvstændig løsning af en konkret afgrænset opgave til at opnå mere overordnede mål. Den kan være individuel eller kollektiv (så fx et team får øget autonomi). Og endelig kan den kombineres med forskellige former for kontrol – enten fra dig som leder eller fra medarbejderne selv.

Ved at **involvere** medarbejderne grundigere i beslutninger, som traditionelt har ligget på dit bord. Det er en vigtig måde at vise tillid til medarbejderne på at invitere deres viden, ideer og faglige dømmekraft med ind i ledelsesrummet. Involveringen kan spænde fra blot at sikre sig medarbejdernes input i en konkret sag til mere organiserede dialogprocesser, der sigter mod at skabe konsensus om fx en mere strategisk beslutning. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at involveringen opleves som en fair og gennemsigtig proces, hvor alle har mulighed for at blive hørt.

Både delegering og involvering indebærer, at du som leder træder et skridt tilbage og giver bedre plads til andres bidrag og stemme. Det ændrer lederrollen, men fjerner ikke behovet for aktiv ledelse. For dels skal mulighederne og betingelserne for delegering hele tiden vurderes og justeres. Dels har du som leder en vigtig opgave i at designe og facilitere dialogen om de beslutninger, du involverer andre i.

DET KAN FX VÆRE SVÆRT ...

At insistere på delegeret ansvar: Delegering giver ikke blot medarbejderne større frihed, men også større ansvar for selv at træffe vanskelige, måske upopulære beslutninger. Det kan derfor være en udfordring som leder at holde fast i aftalt delegering, hvis medarbejderne forsøger at flytte problemer, de selv burde løse, tilbage på lederens bord. Lederen kan dog stadig fungere som sparringspartner – og være nødt til at trække lederkortet i særlige situationer.

At deklarere graden af medindflydelse: Når det gælder involvering, er den typiske udfordring som leder at være tydelig om, hvilken form for eller grad af medindflydelse der er tale om i en bestemt sag. Har du skabt en forventning om en helt åben og demokratisk proces, kan det udhule tilliden, hvis det viser sig, at medindflydelsen kun er symbolsk.

Når man har givet medarbejderne beslutningskompetence, accepterer man også, at de som udgangspunkt har gjort det bedste i situationen. Hvis man vil korrigere alt, handlingslammer man dem.

Vi har lagt en stor del af ledelsen ud til medarbejderne. Som leder har jeg dog stadig det sidste ord, og nogle gange undrer medarbejderne sig over, at de bliver inddraget, hvis jeg alligevel ender med at tage beslutningen.

Nogle kan godt blive irriterede over, at jeg træder et skridt tilbage og lægger et spørgsmål ud til bred diskussion: "Det er nemmere, hvis du bare bestemmer det, chef". Men når vi så snakker om det, er de alligevel glade for at være med i beslutningen.

Nogle medarbejdere efterspørger mere klare procedurer og retningslinjer. De har måske oplevet ledelse, hvor der ikke har været tillid til dem, og derfor vil de gerne sikre sig, at de ikke kommer galt afsted igen.

Som ledelse skal vi ikke være løsningsautomater. Medarbejderne skal ikke tænke, at de bare skal gå herind og trække en løsning og gå ud igen.

Vi bruger begrebet "hverdagsdirektøren". Det betyder, at en medarbejder godt må bruge sin faglige dømmekraft til at vælge en alternativ løsning, så længe hun eller han bagefter kan give en god faglig argumentation for det. Som ledere opmuntrer vi de enkelte medarbejdere til at turde at være hverdagsdirektør.

AT FREMME **FAGLIG FEEDBACK**

At detailstyringen slækkes, mindsker ikke behovet for faglig dialog og faglig ledelse. En del af meningen med de større frihedsgrader er netop en øget refleksion over, hvordan opgaverne løses bedst.

Især tre aspekter af denne ledelsesudfordring fremhæves både i forskning og af mange af de interviewede ledere:

- **Nærværende faglig ledelse**: Tillid i ledelse skal ikke forstås sådan, at lederen viser tillid ved så vidt muligt at holde sig væk eller i baggrunden. Tværtimod vil der ofte være brug for, at lederen træder et skridt tættere på hverdagens opgaver. Dels for at sikre sig den føling med opgaveløsningen, der måske tidligere kom fra kontrolsystemer og ledelsesinformation. Dels for at kunne deltage i den løbende faglige samtale og være med til at løse opståede problemer hurtigt og smidigt.
- **En god feedbackkultur**: Gensidig tillid opbygges i høj grad igennem faglig dialog, hvor parterne afstemmer forventninger til hinandens indsats. Det gælder ikke bare dialogen mellem leder og medarbejder(e), men også indbyrdes mellem medarbejderne i og på tværs af teams. Det kræver, at du som leder er med til at opbygge en god feedbackkultur, fx ved både i ord og handling at fremhæve værdien af god feedback og ved at skabe tid og rammer til feedback i hverdagen.
- **Høj psykologisk tryghed**: En afgørende del af en sådan feedbackkultur er en høj grad af psykologisk tryghed. Det vil sige et samarbejdsklima, hvor alle trygt kan sige deres mening. Det er ekstra vigtigt i en tillidsbaseret organisation, at alle tør lufte såvel gode ideer som ærlig kritik – i tillid til at de vil blive modtaget i den rette, lærende ånd. Her er det blandt andet vigtigt, at du som leder selv kommunikerer ærligt og anerkendende, er lydhør for andres input og opmuntrer alle til at byde ind.

DET KAN FX VÆRE SVÆRT ...

At være tillidsfuldt nærværende: At signalere let tilgængelighed og invitere til faglig feedback kan i nogle situationer blive opfattet som et udtryk for mistillid, hvis man træder for langt ind i medarbejdernes tildelte råderum. Det kræver fingerspidsfornemmelse – og dialog – at finde den rigtige armslængde.

At gøre faglig ledelse til en fælles opgave: Hvis der har været tradition for, at det er dig som leder, der vogter over kvaliteten i arbejdet, kan det være uvant for nogle medarbejdere at påtage sig denne rolle og fx påtale uhensigtsmæssig adfærd hos sine kolleger – og tilsvarende svært at tage imod kritikken. Som leder kan du være med til at sætte en god standard for både ordentlighed og ydmyghed i den faglige feedback.

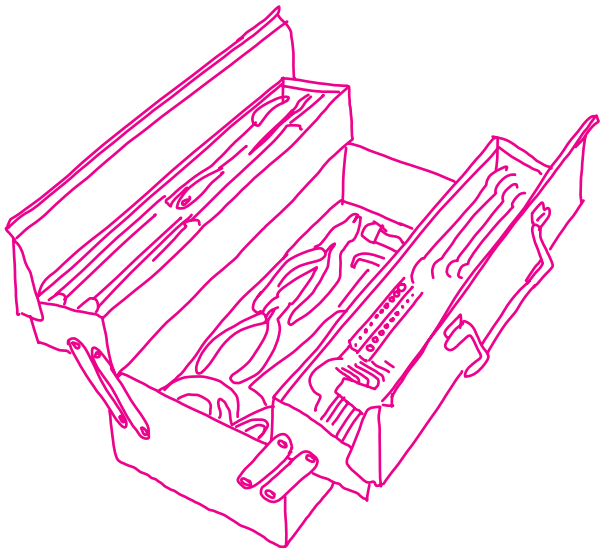
Vi har den aftale med medarbejderne, at min stedfortræder og jeg går ind og ud alle steder i hverdagen. Vi behøver hverken at melde vores ankomst eller at være inviteret. Vi observerer, lytter og bidrager med supervision og sparring, når og hvor vi kan.

Tidligere havde vi en kultur, hvor fejl var tabu. Nu taler vi åbent om fejlene for at lære af dem. Det har været en svær omstilling, for tidligere følte man sig som en politibetjent, hvis man påtalte en fejl direkte over for en kollega.

Nogle medarbejdere er meget bange for at fejle og vil gerne have klare svar og instrukser. Det får de sjældent af mig; jeg opfordrer dem til at få hjælp af en kollega eller tage det op i plenum, så vi kan lære af det sammen.

Hvis nogen siger noget kritisk eller kontroversielt, er det vigtigt at kunne tale åbent om det. Man skal både som leder og kollega kunne stille spørgsmål, så længe man forsøger at være faglig konstruktiv. Det kræver, at der er tid og rum til at reflektere sammen i hverdagen.

Når medarbejderne kommer og fortæller eller spørger mig til råds, spiller jeg ofte bolden tilbage til dem. Eksempelvis ved at bede dem om at komme med to løsningsforslag. Og tit har de jo den gode løsning selv.



AT SIKRE DE NØDVENDIGE **KOMPETENCER**

Som leder er det dit ansvar, at medarbejderne har eller udvikler de kompetencer, de skal bruge i deres daglige arbejde; det gælder, uanset hvilken form for ledelse du praktiserer. Men med mere tillid i ledelse følger også pligten til i samarbejde med medarbejderne at sikre, at de er klædt godt på til at arbejde og samarbejde på nye måder.

Hvilke kompetencer øget selvledelse kalder på, afhænger selvfølgelig af mange konkrete forhold, fx graden af delegering og autonomi. Men typisk vil der være brug for at styrke:

- De **faglige** kompetencer, fordi flere opgaver skal løses selvstændigt uden direkte vejledning, supervision eller kontrol. Desuden kan større frihedsgrader i opgaveløsningen kræve en stærkere faglig kreativitet og dømmekraft, end hvis man blot skal følge en fastlagt procedure.

- De **relationelle** kompetencer, fordi formålet med større frihed netop er at overlade mere til både den individuelle og kollektive dømmekraft. Det kræver dialog og samarbejde – både internt i teamet, i resten af organisationen og i relationen til borgerne.

- De **personlige** kompetencer, fordi øget selvledelse kan være uvant – eller uønsket – for nogle. En del trives måske meget godt med en traditionel ansvarsfordeling, hvor mange problemer er lederens hovedpine. Derfor kan der også være brug for en slags personlig empowerment, hvor medarbejdere styrker deres mod på og evne til at gribe og forvalte en øget frihed.

At sikre de nødvendige kompetencer kan i nogle tilfælde kræve formel kompetenceudvikling, fx i form af efteruddannelse. Men der vil som regel også være brug for sammen at finde forskellige måder at integrere den faglige dialog og refleksion i hverdagen på, så I hver for sig og som arbejdsfællesskab bliver bedre til at udnytte mulighederne i selvledelse.

DET KAN FX VÆRE SVÆRT ...

At håndtere store kompetenceforskelle: En udfordring i arbejdet med at sikre de nødvendige kompetencer er, at der kan være store forskelle på, hvor klar de enkelte medarbejdere (eller teams) er til selvledelse. Eksempelvis kan uerfarne medarbejdere kræve en længere oplæring og tilvænning til øget ansvar end dem, der allerede er ret selvkørende. Derfor er det vigtigt at kunne lede forandringerne i et differentieret tempo, så alle kommer godt med.

At få alle med på større ansvar: Erfaringer fra arbejdspladser, der har arbejdet med udstrakt selvledelse, viser, at der typisk er en mindre gruppe medarbejdere, der ikke har lyst til og/eller magter at omstille sig til en mere selvstændig opgaveløsning. Det er du som leder nødt til at være opmærksom på – og i sidste ende tage konsekvensen af.

Tillid og kompetencer hænger sammen. Hvis kompetencerne mangler, bliver medarbejderne utrygge. Og hvis du ikke kan håndtere dét, risikerer du at blive mødt med mistillid.

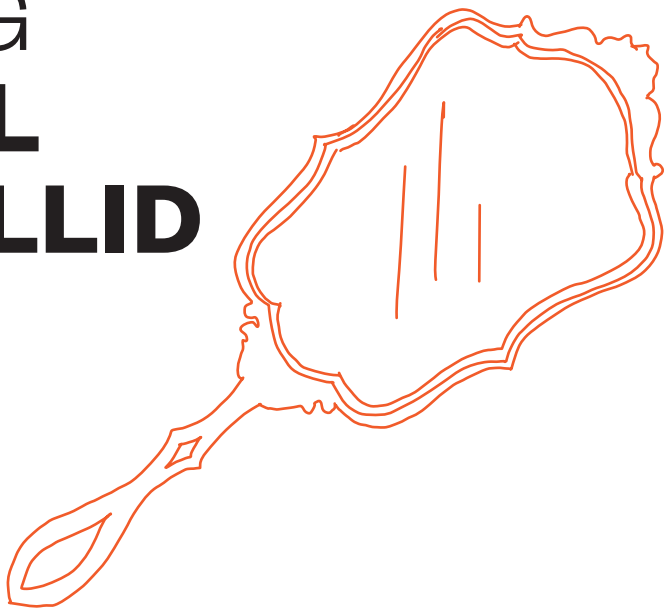
Min ambition er at sætte medarbejderne fri til at udnytte deres kompetencer og klæde dem på med de kompetencer, de måtte mangle. I begge tilfælde kræver det løbende faglig dialog.

Der er nogle, der synes, at her er for meget tillid. Som gerne vil have lidt fastere rammer. To er stoppet, og der er også nogle, der er blevet og prøver, selvom det ikke falder dem let. Hvis man kræver klare procedurer, skal man ikke være her. Jeg insisterer på den faglige frihed og dømmekraft.

Min impuls er at have tillid til dem, jeg leder, og det kan jeg kun, hvis jeg ved, hvad de laver, og hvad de har brug for af hjælp og sparring. Jeg kan ikke lede personale med tillid, hvis jeg ikke har sat mig ind i deres opgaver, opgaveløsninger, udfordringer og vanskeligheder.

Nyansatte har ofte en forventning om, at der styres mere. Graden af tillid og frihed afhænger derfor også af, hvilken medarbejdergruppe man har og deres behov.

AT GØRE SIG **VÆRDIG TIL ANDRES TILLID**



At der med tillid i ledelse bliver lagt stor vægt på selvledelse, betyder ikke, at dit personlige lederskab som formel leder bliver mindre vigtigt. Tværtimod kan det være helt afgørende, at medarbejderne oplever dig som tillidsvækkende og værdig til deres tillid.

Det er vigtigt, fordi det ikke blot er dig, der løber en risiko ved at introducere større frihedsgrader og selvstændigt ansvar i opgaveløsningen. Også medarbejderne skal føle sig trygge ved den usikkerhed, der skabes, når de kan handle friere og dermed også begå fejl, som kan falde tilbage på dem.

Selvom du har den formelle magt som leder, kan du ikke bruge netop den til skabe eller diktere tillid. Tværtimod skal de mere formelle magtmidler, fx ordrer, straf og belønning, bruges med forsigtighed, hvis du vil opbygge tillidsfulde relationer.

Forskning peger på især tre vigtige forudsætninger for at gøre tillid til en del af det personlige lederskab:

- **Konsistens**: Hvis du handler konsistent og med integritet, kan medarbejderne lettere forholde sig til, hvad du står for. Det skaber stabilitet og forudsigelighed, og gør det mere trygt for dem at udnytte deres øgede handlerum.

- **Robusthed**: Tillid handler ikke om passivt "at lukke øjnene og håbe, det går", men om at kunne leve med en højere grad af usikkerhed i hverdagen. Du vil også skulle håndtere eventuel modstand imod at tage et øget ansvar samt eventuelle tilfælde af tillidsbrud. Begge dele kræver en vis emotionel robusthed.

- **Ydmyghed**: Du skal som leder forvalte din formelle magt på en ydmyg måde, som vækker tillid og giver andre plads til og mod på at komme frem på banen. Eksempelvis ved at du viser dig som en rollemodel, der tør begå og indrømme fejl, samt ved at erkende, at du ikke selv har alle svarene på hånden.

DET KAN FX VÆRE SVÆRT ...

At dosere brugen af formel magt: Der vil være situationer, hvor du som leder trods intentioner om tillid og ydmyghed er nødt til at trække på og udnytte din formelle magt. Det kan du forsøge at gøre på en måde, der ikke undergraver tilliden i jeres relationer, fx ved at begrunde magtanvendelsen i den konkrete situation.

At agere konsistent i krydspres: Som førstelinjeleder i en hierarkisk organisation risikerer du i nogle tilfælde at være "en lus mellem to negle" – dvs. at skulle balancere flere hensyn, som det er svært eller umuligt at forene. Det kan gøre det vanskeligt at leve op til idealet om at fremstå konsistent, dvs. altid handle på samme måde på tværs af forskellige situationer.

Det er vigtigt, at man som leder udviser en form for ydmyghed over for opgaven. At man tør vise, at man er i tvivl om noget, og at man selv udstråler det, som man gerne vil se hos sine medarbejdere. Man får ikke opbygget gensidig tillid, hvis man ikke også viser noget af sin egen sårbarhed.

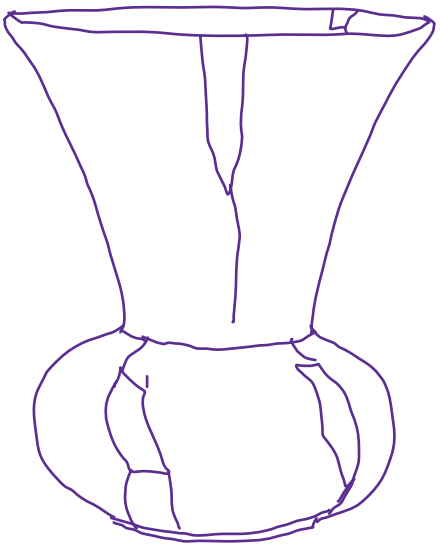
Hvis man ikke helt grundlæggende tror, at medarbejderne gør sig umage og gør deres bedste, så får man det svært med tillid i ledelse. Jeg tror ikke, man kan lære at lede tillidsfuldt, hvis man har det udgangspunkt, at medarbejderne prøver at snyde.

Man er nødt til at give noget af sig selv. At vise mennesket bag lederen og ikke være FOR privat. Hvis man ikke viser, hvem man er, og hvilke værdier man har, kan man ikke opbygge den slags relationer, der kan bære tillid.

Hos os er ledelsesopgaven gået fra besluttende til coachende og superviserende. Det har givet nogle meget bedre samtaler med medarbejderne om, hvor vi skal hen.

Nogle medarbejdere hælder til, at ledere per definition er nogle onde nogen, som man ikke kan have tillid til. Den indstilling er man nødt til at arbejde lidt med.

Hvis vi bliver uenige, så bestemmer jeg jo. Det er meget sjældent, at jeg trækker ledelseskortet. Og i de tilfælde siger jeg det meget højt og tydeligt, og så har folk det egentlig meget godt med det.



AT HÅNDTERE **BRUD PÅ TILLIDEN**

Når du som leder vælger at vise tillid og dermed løbe en kalkuleret risiko, vil det nogle gange gå skævt. Det kan fx være, at en medarbejder eller et team viser sig ikke at kunne leve op til den viste tillid og frihed, så I ikke får løst den pågældende opgave på en acceptabel måde.

Det er en vigtig del af din ledelsesopgave at være forberedt på og håndtere såkaldte tillidsbrud. Først og fremmest ved at gøre det klart i organisationen, at tillidsbrud og fejlskøn er uundgåelige, når man arbejder med tillid i ledelse. Du skal finde en måde at reagere passende på dem, så tillidsbrud bliver taget alvorligt, men så et enkelt brud ikke bliver et spørgsmål om den generelle tillid i organisationen – eller om værdien af tillid i ledelse.

Rigtigt udnyttet kan arbejdet med at reparere og håndtere tillidsbrud være en lærende proces, hvor I sammen bliver mere afklarede om jeres fælles formål, værdier og spilleregler. Forskning viser, at en god håndtering faktisk kan være med til at styrke den generelle tillid.

Som leder er det vigtigt at prøve at forstå årsagen til et tillidsbrud, fx ved at undersøge de tre nævnte forudsætninger for tillid og autonomi: kompetence, intention og ressourcer.

- Skyldes tillidsbruddet manglende kompetence til at løfte den pågældende opgave, har tilliden nok været overdoseret.
- Har medarbejderen ikke vist den forventede vilje til at løfte et større ansvar, kan der være noget galt med motivationen.
- Har medarbejderen knækket halsen på at løse en nærmest umulig opgave, handler tillidsbruddet måske mest om rammer og ressourcer.

I alle tre tilfælde peger pilen begge veje. Medarbejderen har ikke levet op til den tillid, du som leder vurderede, var passende. Derfor er der brug for eftertanke hos begge parter – og en fælles vurdering af, hvordan tilliden kan genoprettes og finde sit rigtige niveau. Det kan også være ændrede forhold i omverdenen, fx uventede hændelser, som har gjort det sværere for medarbejderne at leve op til den forventede tillid.

DET KAN FX VÆRE SVÆRT ...

At reagere balanceret på tillidsbrud: På den ene side skal du være åben over for de forklaringer, der kan være på bruddet. På den anden side skal du vise, at du tager tillidsbrud alvorligt og dermed værner om de spilleregler, I har opstillet for tillid i ledelse.

At reparere på en nedslidt tillid: Hvis I i forvejen har stærke tillidsrelationer, er det alt andet lige lettere at gøre brud og fejl til noget, I kan reparere og lære af. Anderledes udfordrende er det, hvis tilliden allerede er slidt; så risikerer I, at et tillidsbrud bringer jer længere ned i en negativ spiral, hvor tilliden reduceres yderligere.

I det hele taget er det vigtigt at bruge eventuelle tillidsbrud som en kilde til nysgerrig refleksion og læring – både for de implicerede og for hele organisationen. Det handler ikke om at udskamme nogen, men om at prøve at forstå omstændighederne, så nye brud kan forebygges.

Alt dette forudsætter, at der ikke ligger direkte negative intentioner ("ond vilje") bag et tillidsbrud – eksempelvis at en medarbejder bevidst udnytter øget selvbestemmelse til groft at forsømme sine pligter eller ligefrem modarbejde organisationens formål og værdier. I så fald er lederen selvfølgelig nødt til at gribe meget resolut ind over for tillidsbruddet, som også typisk vil være svært at reparere.

BRUD PÅ TILLIDEN – MED LEDERNES EGNE ORD

Det er aldrig forkert at prøve at gøre det rigtige. Hvis der så sker fejl, skal man tage fat, være nysgerrig og lære af fejlen sammen.

En medarbejder fuskede med sin timeregistrering. Det er et hårdt slag, når tilliden bliver misbrugt. Vi tog en forventningssamtale, og derefter kontrollerede jeg hende i to måneder – og jeg har stadig et øje på hende.

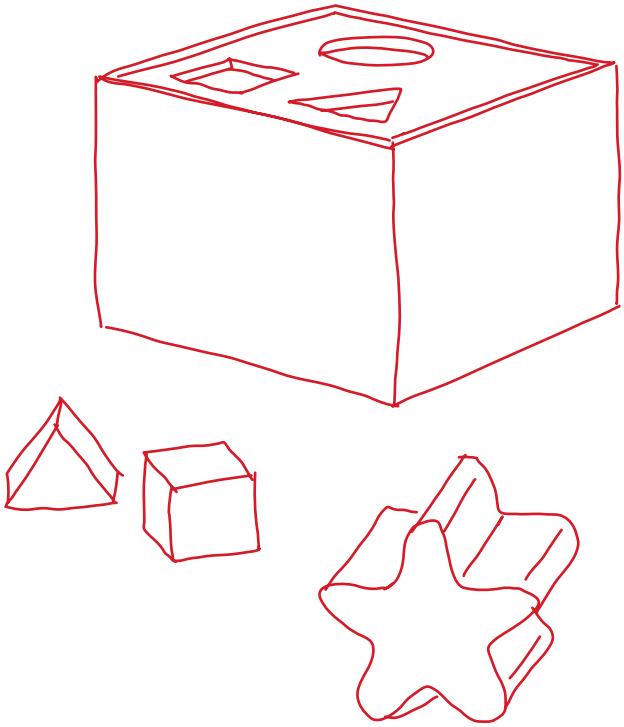
Jeg kan blive vred og næsten tage det personligt, når tilliden bliver brudt. Men jeg har lært også at tolke det som, at nogle medarbejdere i en periode har brug for mere guidning og fastere rammer.

Personalet skal også have tillid til, at vi som ledere træder i karakter ved alvorlige brud på værdier og standarder – og i sidste ende er klar til at fyre folk, der ikke vil spille efter de fælles regler.

Hvad skal jeg som leder gøre, hvis jeg begynder at nære mistillid? Det er svært at tale om. Skal jeg virkelig til at være kontrollerende, når det nu var det, jeg ikke ville være?

Jeg måtte afskedige en medarbejder, og det øgede de andres tillid til mig. At jeg trådte i karakter og håndterede en vanskelig situation professionelt, skabte respekt om mig som leder.

Det går ikke, at medarbejdere ikke har tillid til hinanden. Tilliden kan være lav, fx efter et tillidsbrud, men hvad kan vi så gøre, for at det vokser? Vi er nødt til at have tillid til, at dem, vi arbejder sammen med, også har gode intentioner.



AT PRÆGE DE **FÆLLES RAMMER**

Som beskrevet handler tillid i ledelse ikke kun om den tillid, du kan skabe i din direkte kontakt med medarbejdere; opbygning af tillid har også en strukturel dimension. Faste rammer og stabile strukturer omkring visse dele af opgaveløsningen kan gøre det mere sikkert at sætte andre dele fri.

Mange af de strukturer og styringsinstrumenter, der indrammer jeres daglige opgaver, er fastlagt på højere ledelsesniveauer. Det kan fx være kvalitetsmål, dokumentationskrav, kontrolsystemer eller strategier, der gælder for den samlede organisation.

Hvis hele organisationen har valgt at arbejde med tillid som et bærende princip i styring og ledelse, vil alle disse strukturer ideelt set understøtte tillid i det daglige samarbejde. Men selv da vil der ofte være sammenstød mellem forskellige styringslogikker, der eksisterer samtidig i organisationen. Det kan fx være, at der på chefniveau eller i topledelsen er en mindre risikovillighed og et stærkere behov for kontrol.

Det betyder, at din opgave som leder er at sikre, at styring og struktur bedst muligt understøtter jeres ambitioner om tillid i ledelse – eller i hvert fald ikke gør dem umulige at realisere. Det kan fx gøres ved:

- **At lede opad**, dvs. gøre det så klart som muligt for resten af ledelseskæden, hvorfor og hvordan I arbejder med tillid i ledelse. Du kan aktivt efterspørge de typer af styring og struktur, der kan fremme jeres ledelsesform – og måske få den udbredt i andre dele af organisationen.

- At **tilpasse styringen lokalt**, dvs. sammen at finde ud af, om der er dele af styringen, som I kan finjustere, oversætte eller forankre på en måde, der både er acceptabel i organisationen og understøtter jeres arbejde med tillid i ledelse.

- At **skabe mening i de givne vilkår**, dvs. i dialog med medarbejderne at få accepteret de strukturer, som er fornuftige og/eller ikke står til at rokke, så de ikke opleves som en forhindring for et tillidsfuldt samarbejde.

DET KAN FX VÆRE SVÆRT ...

At skabe lokal tillid på trods: Det er bestemt muligt at arbejde med tillid i hverdagens ledelse i en organisation, der på andre niveauer er præget af omfattende kontrol og detailstyring. Men det gør typisk ledelsesopgaverne noget vanskeligere.

At samarbejde på tværs uden tillid: Der kan også være udfordringer i det tværgående samarbejde i organisationen. Måske drives nogle af de andre enheder eller afdelinger, I er afhængige af, mere traditionelt og topstyret. I så fald kan det være sværere at få etableret den nødvendige tillid på både medarbejder- og ledelsesniveau.

Tillid i hele organisationen kræver også, at den øverste ledelse udstikker rammer, der afspejler, at vi har en fælles opgave, som vi skal hjælpe hinanden med at løse.

En ny direktør har valgt at fokusere mere på tillid, men der er stadig stor forskel på, hvor stram styring og hvor stor handlefrihed der er i de forskellige dele af organisationen. Det er en udfordring for samarbejdet på tværs af siloerne.

Tillid i ledelse er et erklæret mål i organisationen. Men der er langt fra toppen og ud i yderste led, og direktørerne har alligevel behov for en vis kontrol ud i organisationen, så de kan stå på mål over for politikerne.

Tillid i det tværgående samarbejde handler meget om, hvordan vi som ledere forholder os til forskelle mellem fx faggrupper. At vi har tillid til de andres kompetencer og intentioner og ikke signalerer, at de er nogle tosser – for dét spejler medarbejderne sig i.

Som leder skal man øve sig i at skabe transparens i alle forhold og beslutninger, der kommer oppefra – også de dumme. Der skal være plads til lidt brok, men så skal vi hurtigt ind i kampen igen og få det bedste ud af det.

Vi slås stadig med siloer og tværfaglige udfordringer, fordi der stadig er ledere og chefer, som arbejder i en hierarkisk kontekst.

Vi kan ikke rykke vilkårene for arbejdet, men vi diskuterer meget inden for rammerne. Det giver en bedre dialog, at medarbejderne er godt involveret og føler sig lyttet til.

VIGTIGE SPØRGSMÅL – **TIL EFTERTANKE OG DIALOG**

Du kan bruge de følgende spørgsmål som inspiration til arbejdet med tillid i ledelse, herunder til den nødvendige dialog med chef, lederkolleger og medarbejdere. Hvert spørgsmål refererer til ét af de ni ledelsesgreb, der er foldet grundigere ud i publikationens del 2.

1. Hvad er det især for **gevinster**, vi håber at opnå ved at satse på tillid i ledelse? Direkte fordele for borgerne? Større trivsel og arbejdsglæde? En mere effektiv opgaveløsning?

2. Hvad er hos os det rigtige mix af **tillid og kontrol**? Hvilke former for kontrol oplever vi som meningsfulde i hverdagen? Hvordan kan vi fastholde den nødvendige styring, men undgå overflødigt bureaukrati?

3. Hvilke faste fælles **spilleregler** skal der være, når det enkelte team eller den enkelte medarbejder får større selvbestemmelse i hverdagen? Har vi værdier, principper eller grænser, der altid skal respekteres?

4 Hvordan kan vi sammen finde passende anledninger til at udbrede **ansvar og indflydelse** til flere? Hvilke opgaver egner sig til en større grad af delegering? Hvilke ledelsesbeslutninger kunne medarbejderne involveres mere i?

5 Hvad kan vi gøre for at styrke den **faglige feedback** og dialogen om, hvordan vi bedst løser vores opgaver? Hvilke konkrete tiltag kunne styrke vores feedbackkultur og psykologiske tryghed?

6 Hvilke faglige, relationelle og personlige **kompetencer** er det særligt vigtigt at styrke for at få en øget selvledelse til at fungere? Hvordan kan vi bedst integrere den nødvendige kompetenceudvikling i den daglige drift?

7 Hvordan ændrer øget tillid i ledelse måden at være leder på? Hvad kan man som leder gøre for at gøre sig **værdig til andres tillid**? Hvordan kan man i praksis forvalte en formel magt på en ydmyg og tillidsvækkende måde?

8 Hvad vil vi stille op, når vi oplever **brud på tilliden**? Kan vi bruge tillidsbrud til at forstå og tilpasse, hvordan vi bedst arbejder med tillid i ledelse? Hvordan kan vi sammen reparere på en tillid, der er blevet svigtet?

9 Hvordan kan vi bedst sikre, at de **fælles rammer** understøtter øget tillid og selvbestemmelse i hverdagen? Hvilke former for styring og struktur skal vi udfordre, hvilke kan vi selv præge, og hvilke er vi nødt til at leve med?

ANDRE PROJEKTER FRA VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Relationel koordinering
Fælles mål samt konstruktiv og nysgerrig kommunikation. Det er nogle af forudsætningerne for et effektivt samarbejde om kerneopgaven. Læs om syv tiltag, der forbedrer den relationelle koordinering i din organisation.

Dit personlige lederskab
Fire ledelseseksperter giver deres bud på, hvordan du arbejder med dit personlige lederskab. Undervejs deler otte kommunale og regionale ledere på forskellige niveauer deres egne udfordringer og erfaringer med at udvikle det personlige lederskab.

Med kerneopgaven som ledestjerne
Som leder skal du kunne hæve dig op over hverdagens kompleksitet og anvise en tydelig fælles retning, som dine medarbejdere kan forstå og motiveres af. Publikationen belyser udfordringer og muligheder i at lede ud fra kerneopgaven.

Fællestræk i faglig ledelse
De faglige udfordringer og resultater fylder for lidt i direktionslokalet, i dialogen mellem chef og faglig leder og mellem lederen og medarbejderne. Faglig ledelse bør have højere prioritet, da en stærkere faglig ledelse skaber langt bedre resultater for borgerne.

Skab sammenhæng for borgerne
Hvis borgerne skal opleve mødet med det offentlige som ét samlet forløb, er de involverede parter nødt til at koordinere deres arbejde indbyrdes. Det kræver, at du som leder kan agere uden for dit formelle ansvarsområde og skabe resultater sammen med andre.

Forstå og forebyg uønsket adfærd
Uønsket adfærd over for borgerne bunder ofte i andre organisatoriske problemer. Det er en opgave for ledere på alle niveauer at forholde sig til fænomenet og prøve at forstå og forebygge dets årsager.

Disse og mere end 70 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også 2.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er lettilgængeligt. Hver uge modtager 27.000 offentlige ledere vores nyhedsbrev.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen sidder:

- Jonatan Schloss, direktør, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør, Ikast-Brande Kommune
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
- Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL.

Tillid i ledelse

Inspiration til at lede med tillid i hverdagen

Værdien af tillid indgår i næsten alle moderne tilgange til god ledelse. At give medarbejderne en høj grad af selvbestemmelse og råderum i hverdagen kan skabe mere fleksibilitet, større fagligt engagement og i sidste ende bedre løsninger for borgere og patienter.

Men hvordan skal begrebet "tillid" forstås, hvad er forudsætningerne for at lykkes med mere tillid i ledelse, og hvilke udfordringer kan man støde på?

Publikationen prøver at besvare disse spørgsmål og pege på, hvordan du som leder kan arbejde med tillid i praksis – i dialog med både medarbejdere og resten af ledelseskæden. For tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende.

VÆKSTHUS FOR LEDELSE

lederweb.dk