VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 15-08-2014

4 skridt mod tillidsbaseret ledelse

Hvis du tror, at tillidsbaseret ledelse handler om at fjerne al kontrol og styring, har du misforstået begrebet. Det handler om at finde et mix mellem tillid og kontrol, der giver mening. Få ph.d. Tina Øllgaard Bentzens råd om hvilke kompetencer, det kræver af dig som leder, hvis du vil udøve mere tillidsbaseret ledelse.

Skribentinfo



Rasmus Onslev Kremmer
Chefkonsulent, Uddannet cand. comm. i journalistik.
Komponent

Tillidsbaseret ledelse giver ifølge Tina Øllgaard Bentzen, der er ph.d.-studerende ved Roskilde Universitet bedre kvalitet og større produktivitet, fordi opgaveløsningen kan tilpasses de behov, der er, og fordi tiden kan bruges på borgerne fremfor dokumentation.

”En stor del af tillidsdagsordenen handler om at øge det lokale råderum på arbejdspladserne. Det er ikke tyggegummi, vi producerer i den offentlige sektor. Det er service til borgerne og det, der er en god serviceydelse den ene dag, kan godt være noget andet den næste dag, selv om det er den samme borger,” forklarer hun.

Behovet for kontrol er der stadig

Ifølge Tina Øllgaard Bentzen er tillidsbaseret ledelse en ledelsesform, hvor lederen prøver at skabe så stort et fagligt råderum, som det giver mening at gøre. Det handler ikke om at fjerne al kontrol og styring.

”Det er et spørgsmål om at finde en fornuftig balancegang mellem tillid på den ene side og kontrol og styring på den anden side. Det skal vel og mærke være den form for kontrol, der giver mening og som

understøtter kerneopgaven," siger hun.

Nye krav og kompetencer

Tillidsbaseret ledelse stiller krav til både medarbejdere og ledere, og når der bliver givet et større råderum, kræver det samtidig nogle andre kompetencer. Ifølge Tina Øllgaard Bentzen er der især fire ting, man som leder bør være opmærksom på, hvis ens organisation satser på tillidsbaseret ledelse.

1. Afstem forventningerne

Tillid er et positivt ord, men også meget abstrakt, som kan vække forskellige forventninger. Derfor er der behov for at konkretisere, hvad tillidsreformen er hos jer, og det kræver, at du afstemmer dine forventninger med dine medarbejdere.

"Hvis der fx er en medarbejder, der tror, at tillid betyder, at han aldrig mere skal spørge nogen om noget og kan disponere frit, og en leder, der mener, at tillidsreformen er opfyldt ved at fjerne et lille registreringskrav, så er det dømt til at gå galt," siger Tina Øllgaard Bentzen.

2. Involver medarbejderne

Hvis du som leder skal tilrettelægge en styring, der giver mening, skal du involvere dine medarbejdere. Derfor handler det om at tage medarbejdere og tillidsrepræsentanter med på råd fra begyndelsen.

"Det bedste resultat kommer ofte, når ledere og medarbejdere sammen finder en opskrift på, hvordan den tillidsbaserede ledelse skal se ud," siger Tina Øllgaard Bentzen.

Det kan derfor være en god ide at involvere medlemmerne af MED-organisationen og spørge, hvor de ser muligheder for at øge råderummet. Medarbejderne i MED har nemlig ofte en bedre føling med, hvad der rører sig lokalt. Så lad det være et fælles ansvar.

"De er gode til at spotte, hvordan tingene kan forankres. Det sikrer, at man ikke bruger lang tid på at implementere noget, som ikke er tilpasset i tilstrækkelig grad. Det gælder også, når regler fjernes, for der kan faktisk være en proces i at slippe kontrollen – også for medarbejderne. Jeg har set eksempler på, at tidsregistrering er blevet fjernet i tillidens navn, og så er det endt med, at folk sidder og laver deres egne små timeregnskaber," forklarer Tina Øllgaard Bentzen.

3. Lev med usikkerheden

Man skal kunne bære en større grad af usikkerhed ved tillidsbaseret ledelse. Hvor man tidligere kunne gå roligt hjem, hvis bare man havde styr på sine tal, fordi man vidste, man levede op til det, man skulle. Med tillidsbaseret ledelse skal man nu kunne tåle, at man ikke altid har fingrene i alt, og at der sker fejl.

"Der bliver afprøvet nogle ting, der ellers ikke ville blive det, fordi opgaveløsningen ikke er sat så meget på formel. Derfor skal du som leder kunne bære den risiko og usikkerhed, der følger med," siger Tina Øllgaard Bentzen.

Det betyder, at du i højere grad skal kunne trække dig som eksperten og i stedet blot sørge for at samle dem, der sammen skal finde løsningen. Det handler om at kunne sætte en dialog i gang uden straks at

fortælle, hvad du mener, der er løsningen.

4. Vær tålmodig

Det er ikke nok at øge råderummet for dine medarbejdere. Der skal også bygges en gensidig tillid op, og det tager tid. Tag et skridt ad gangen og byg tilliden op, mens du langsomt øger medarbejdernes råderum.

”Du kan godt åbne lågen ind til fugleburet, men hvis medarbejderne ikke har tillid til, at deres vinger kan bære, og at du som leder støtter op om dem, hvis der sker en fejl, så vil der ikke ske noget,” forklarer Tina Øllgaard Bentzen.

Hun pointerer i samme ombæring, at tillidsbaseret ledelse kræver, at du som leder går et skridt tættere på medarbejderne i en periode for at finde ud af, hvor meget tillid de kan bære, og hvordan du kan bygge deres kompetencer op, så de kan bære mere ansvar.

Om Tina Øllgaard:
Tina Øllgaard Bentzen er ph.d. studerende i intern tillid i offentlige organisationer ved Roskilde Universitet og har tidligere været chefkonsulent i Greve Kommune. Hendes ph.d. fokuserer på betydningen af tillidsbaseret styring og ledelse.

Læs mere:

De skjulte velfærdsreserver

Tillidsbaeret ledelse - i praksis

Tillidsbaseret ledelse er risikofyldt

Brug medarbejdernes historier i din ledelse