VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 20-04-2011

Bland det rette mix af tillid og kontrol

Tillidsbaseret ledelse handler ikke om at eliminere kontrol og styring. Det handler om at finde den rette balance mellem tillid og kontrol. Her er en fremgangsmåde til, hvordan du som leder finder en god balance.

Skribentinfo



Stina Trojlsgaard
LivingValue



Torben Vang
LivingValue

”Gid der fandtes en opskrift, der præcist beskriver, hvordan man skal balancere tillid og kontrol”, har mange ledere sikkert tænkt gennem tiden. Ofte opfører de to størrelser sig nemlig drilsk, når man arbejder med dem.

Alle ved, at en organisation hverken kan fungere uden tillid eller kontrol, og de er derfor nødvendige ingredienser i en sund organisation. Det interessante spørgsmål er derfor, hvilken form de fungerer bedst i.

Tillidsbaseret ledelse er et bud og en effektiv metode til at få organiseret kontrol- og tillidsprocesser i det rette "mix", så der opnås synergi mellem dem.

Traditionelt set er tillid og kontrol blevet anskuet som hinandens modsætninger. Men i virkeligheden går hensigtsmæssig tillid og kontrol hånd i hånd. Samtidig vil behovet for uhensigtsmæssig kontrol mindskes, når organisationens samlede tillidsmængde øges. Mere tillid betyder også bedre kontrolsystemer og dermed en bedre balance.

Den rette balance mellem tillid og kontrol har også en afsmittende effekt på medarbejdernes motivation, trivsel og i sidst ende effektivitet, idet medarbejderne yder en større indsats, ved at friktioner fjernes.

Fremgangsmåde: Identificer, afklar og implementer

I det følgende præsenteres et bud på, hvordan du som leder kan tage de første skridt på vejen til en god balance mellem tillid og kontrol.

1. Identificer den reelle problemstilling

Når en leder står med et problem, er det vigtigt at identificere årsagen og finde ud af, hvordan den relaterer sig til tillid og kontrol. Målet er at kunne gribe ind mod årsagen frem for at symptombehandle. Hvis problemet ikke er belyst, inden man sætter en indsats i gang, kan indsatsen resultere i uhensigtsmæssige konsekvenser som f.eks. at ramme de forkerte.

Eksempel: Fejl udløser forkert kontrol
En leder blev kontaktet af en borger, som fortalte, at de flere gange havde modtaget de forkerte papirer. Fejlene havde fået store konsekvenser for borgeren. Lederen besluttede derfor, at alt materiale i fremtiden skulle forbi afdelingslederen inden udsendelse.

I stedet for at identificere problemet greb lederen til handling ved at indsætte en kontrolpost. Men problemet var formentlig kun et symptom på en anden ”knast” i organisationen som f.eks. dårlig kommunikation mellem to funktioner eller dårlig briefing af medarbejderne.

Set fra lederens perspektiv handlede han hurtigt på borgernes klage, og tiltaget vil formentlig betyde færre fejl. Men set fra medarbejdernes perspektiv var kontrollen et udtryk for mistillid samt et besværligt ”ekstra led” i arbejdsgangen.

Det vil sandsynligvis fremkalde en selvforstærkende effekt, som vil gøre medarbejderne demotiverede og på sigt fremkalde mere kontrol. Hvis kernen af problemet derimod var blevet identificeret kunne kontrollen være undgået.

2. Afklaring af brugen af tillid og kontrol

For det første skal det afklares, hvordan organisationen bruger hhv. tillid og kontrol. Som leder er der to veje at gå:
1) Øge mængden af tillid og derved selvkontrollen (og undgå den uhensigtsmæssige kontrol)
2) Tilrettelægge kontrolprocesserne, så de understøtter udviklingen af tillid

1) Tillidsniveauer

Tillid indgår på flere niveauer og i flere sammenhænge på samme tid. Derfor er det vigtigt at vurdere tilliden i forhold til:

- Relationerne leder/medarbejder samt imellem medarbejder/medarbejder
- Relationerne imellem tværorganisatoriske teams/afdelinger
- Den organisatoriske struktur

Tillid i den organisatoriske struktur handler om at udvise tillid til medarbejderne ved at give dem så stort et råderum som muligt til at udføre deres arbejde, men de skal samtidig vide, hvilke ramme de skal udføre arbejdet inden for.

Den proces kaldes en "tillidsramme". Rammen giver medarbejderne et tydeligt overblik over organisations

mål, værdier, visioner, strategier og processer. Rammerne giver mulighed for at udvise tillid til medarbejderen, der kan kvittere med en situationsbestemt og individuel tilpasset løsning, samtidig med at medarbejderne ved, hvilken bane de skal navigere på.

Når medarbejderne kan navigere på ”banen”, øges niveauet af selvkontrol, fordi de vil påtage sig et større ansvar f.eks. at koordinere projekter med en kollega eller afstemme med lederen.

Når man vurderer tillid i relationer, så kig på om der udvises tillid, troværdighed, loyalitet, samhørighed, samarbejde og kommunikation. Tillid kan vurderes på, hvor stort råderum medarbejderne oplever, de har, og hvor tydelig den ramme er, som arbejdet skal udføres inden for. Tillidsniveauet kan også måles på andre måder f.eks. via trivselsmålinger.

2) Kontrolmekanismer

Det andet område, der skal afklares, er, hvilke slags kontrolprocesser, der allerede eksisterer. Man skal skelne mellem hensigtsmæssige og uhensigtsmæssige kontrolprocesser.

De hensigtsmæssige kontrolprocesser har det formål, at de fremmer organisationens mål og virker motiverende for medarbejderne. De uhensigtsmæssige kontrolprocesser er ikke fremmende for hverken målet eller medarbejdernes motivation.

Det er vigtigt, at medarbejderne inddrages i forhold til at vurdere kontrolprocesser. På den måde får ledelsen viden om, hvordan kontrolprocessen opfattes, og hvad der skal gøres, for at kontrollen bliver mere hensigtsmæssig.

Mange uhensigtsmæssige og uafstemte kontrolprocesser medfører, at kontrollen kan gå hen og blive en kultur i sig selv. Uhensigtsmæssige kontrolprocesser opleves frustrerende og demotiverende på medarbejderne.

Med tiden bliver det også legitimt for medarbejderne at bremse hinanden ved negative kontroller, idet de følger ledelsens forbillede og lærer, at "sådan gør vi her". Herved skabes der en kontrol-kultur, hvor kontrol er målet i sig selv. I sådanne tilfælde er det ikke kun kontrolprocesserne, der skal ændres, men også en kultur, som skal ændres fra kontrol- til tillidsbaseret

Men det er ikke kun medarbejderne, der oplever at blive frustrerede af kontrolprocesser. Mange ledere oplever at blive klemt mellem topledelsens ønske om optimering og medarbejdernes manglende forståelse af hensigten med kontrollen.

Offentlige ledere oplever også at blive pålagt kontroller udefra som f.eks. lovgivning, som de ikke kan fravige. I disse tilfælde vil italesættelsen af og forståelsen for, hvorfor kontrolprocessen er indsat, gøre den mere acceptabel. Andre gange vil en større indsats være nødvendig, som kræver ændret procedurer eller en ledelsesmæssig tilpasning.

Eksempel: Når kontrollen bliver en selvforstærkende kultur
En større afdeling havde over tid ubevidst opbygget en kultur, hvor der blev sat lighedstegn mellem at deltage i mange møder og at være effektiv. Resultatet var en møde-kultur som var yderst uhensigtsmæssig med ineffektive og overbemandede møder med uengagerede deltagere.

Medarbejderne havde imidlertid ikke selv interesse i at "bryde" den negative spiral, fordi de derved selv ville blive afsløret i at deltage i projekter, som reelt ikke var relevante for dem (og derved vise sig ineffektivitet).

Medarbejderne fastholdt den negative spiral ved at kontrollere, hvem der deltog i møderne, og hvor mange møder man deltog i, og ville derfor ikke selv kunne bryd den. I dette eksempel ville ledelsen være nødt til at gribe ind, før den negative spiral kunne brydes.

3. Implementeringen

Når problemet er identificeret, og tillidsniveau samt kontrolprocesserne er afklaret, er det muligt at vurdere, hvordan implementeringen kan gennemføres mest hensigtsmæssigt.

En øget tillidsmængde
Når mængden af tillid skal øges, skal ledere være opmærksom på at dosere på tre niveauer. Når tillidsniveauet er højnet på alle tre niveauer, bliver selvkontrollen større og behovet for uhensigtsmæssig kontrol mindre. De tre niveauer er:

1) Det individuelle niveau
a. tilliden mellem leder/medarbejder og medarbejder/medarbejder
2) Det relationelle niveau
a. tilliden i teams/afdelinger og de tværgående relationer
3) Den organisatoriske tillid
a. processer og strukturer fordrer, at der gives plads til at udføre arbejdet.

Tillid på det individuelle og relationelle niveau handler om at få opbygget relationerne, så ledere og medarbejdere har en troværdig, åben og ærlig tilgang til hinanden og samarbejdet.

Det er derfor også vigtigt at rense ud i uklarheder og eksisterende konflikter, som kan virke hæmmende på tillidsværdigheden. Samtidig skal der også ske en tydelig rolle- og forventningsafklaring, da det er svært at udvise tillid til en kollega, hvis man ikke forstår vedkommendes rolle i organisationen.

Når mængden af tillid skal øges på et organisatorisk niveau, skal to faktorer styrkes. For det første skal det råderum, hvor medarbejderne får udvist tillid i arbejdet, udvides. For det andet skal den ramme (mål, visioner, strategi, processer og struktur), som medarbejderne navigerer i, tydeliggøres. Jo tydeligere rammen er, jo mere tillid kan medarbejderne få udvist.

Eksempel: Kontrol integreres i arbejdsprocessen
På en specialskole havde ledelsen arbejdet med at integrere de eksterne kontroller. De var blevet pålagt at indføre skemaer og elevplaner, som skulle sikre, at skolen opnåede de forventede mål. Ledelsen havde arbejdet på italesættelsen af kontrollerne som et hjælperedskab frem for "noget irriterende ekstra arbejde". De havde gjort kontrollen til den "røde tråd" i arbejdet ved at integrere skemaer og planer i det eksisterende arbejde. De havde inddraget medarbejderne i processen, så de også oplevede værdien af kontrollen som et langsigtet styringsredskab, der højnede kvaliteten i arbejdet. På den måde oplevede både ledelsen og medarbejdere, at kontrollerne havde en positiv effekt for eleverne.

Kilder:
Fox, A. (1974) Beyond Contract: Work, Power and Trust Relation. London, Faber and Faber
Jagd, S.

Læs mere

Tillidsbaseret ledelse - i praksis

Tillidsbaseret ledelse er risikofyldt