



🕒 2 min. 👁 📌 28-01-2011

Tillidsbaseret ledelse er risikofyldt

Ledelse med tillid handler ikke om at smække benene op og lade medarbejderne passe butikken. Tværtom. Det er både krævende og risikofyldt. Sådan lyder budskabet fra Lektor Niels Thyge Thygesen i Væksthus for Ledelses debatoplæg: 'De skjulte velfærdsreserver.'

Skribentinfo



[Rasmus Onslev Kremmer](#)

Chefkonsulent, Uddannet cand. comm. i
journalistik.
Komponent

Interessen for social kapital vokser. Ikke mindst offentlige ledere tiltrækkes af udsigten til på én gang at levere bedre og billigere ydelser til borgerne. Tillid er afgørende for at social kapital kan blomstre, men kræver, ifølge CBS-lektor Niels Thyge Thygesen, også benhård ledelse.

"Det er en langt mere hårdkogt, krævende og risikofyldt styringsform end new public management, da NPM jo giver lederne en langt større tryghed, fordi de kan fremvise dokumentation for stort set hvad som helst. Tillidsbaseret ledelse kræver, at man kan rumme en basal usikkerhed – i forventningen om, at der er meget større gevinster i vente, end hvis man bare styrede helt i bund," siger han.

Social kapital er en måde at forstå, måle og tale om alt det, en organisation kan udrette i kraft af gode relationer mellem medarbejdere og ledere. Ved at satse på tillid, retfærdighed og samarbejde om kerneopgaven kan virksomheder både øge medarbejdernes trivsel og højne kvalitet, produktivitet og innovationsevne.

Skeptikere vil påpege, at store dele af den offentlige sektors ydelser ikke egner sig til tillidsbaseret ledelse, fordi den har et element af risiko, og man kan ikke tillade sig at begå fejl, når det handler om menneskers liv og velfærd. Det er Niels Thyge Thygesen dog ikke enig i.

”Når tillidsbaseret ledelse går galt, handler det i mine øjne ikke om, at tilliden ikke virker, men om dårlige ledere, der har sat ind med tillid de forkerte steder. Der findes ikke nogen dele af den offentlige sektor, hvor man ikke kan sætte ind med reflekteret tillid. Og så skal man huske, at der begås masser af fejl i de såkaldte nulfejlskulturer, der baserer sig på systematisk mistillid,” forklarer han.

Ledere får bonus for at begå fejl

Et af de steder, der har taget tillidsbaseret ledelse til sig i kampen for højere kvalitet, bedre udnyttelse af ressourcerne og mere arbejdsglæde, er Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune. Det betyder blandt andet, at lederne af kommunens kultur- og fritidsinstitutioner skal redegøre for to fejl årligt for at få deres fulde bonus.

”To-fejls-reglen er selvfølgelig også en gimmick, men vi mener og tager den skam alvorligt. Den er et konkret udtryk for, at vi gerne vil vise fuld tillid til vores institutionsledere. De skal turde handle på egen hånd, og når man handler, begår man fejl. Så det er deres handlekraft og risikovillighed, vi belønner. Men det er klart, det skal ikke være dumme eller banale fejl,” siger administrerende direktør Carsten Haurum.

Initiativet er blot et blandt flere inden for styring og ledelse, som er blevet indført for at give lederne mest mulig rum til at lede og udvikle deres institutioner.

Væk med overflødige regler – fire centrale styringsprincipper

- 1. Få og tydelige mål:** Direktionen udmelder ressourcerne og har tillid til, at institutionerne opstiller strategiske mål og handleplaner, forelægger dem for direktionen – og når dem.
- 2. Intet nyt er godt nyt:** I stedet for fx kvartalsrapporter er der indført såkaldt afvigelsesrapportering, så lederne kun melder om væsentlige afvigelser. Det gør dialogen mellem direktionen og lederne mere relevant og behovsbestemt.
- 3. Øget ansvar og initiativpligt:** Det er lederne, der har ansvaret for at nå resultaterne. Går det ikke som planlagt, har lederen pligt til selv at orientere direktionen.
- 4. Tættere tilknytning lokalt:** Den større frihed til institutionerne skal kobles med en tættere tilknytning lokalt via nye principper for brugerinddragelse.

Er kravene om dokumentation gået for vidt? Kvæler vi de dygtige lederes drive ved at styre for meget? Hvordan kan produktivitet, kvalitet, trivsel og innovation gå hånd i hånd?

Det er blot nogle af de spørgsmål, der debatteres i Væksthus for Ledelses debatoplæg: ’De skjulte velfærdsreserver.’ Her finder du også cases og fakta om social kapital.

[Download eller bestil debatoplægget her.](#)

