VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 04-06-2023

Tillidsbaseret ledelse - i praksis

TILLID – Et ældgammelt begreb og for nogen måske lidt støvet! Men der er god grund til at støve begrebet af, for der er mange fordele ved brugen af tillid i organisationer. Tillid som organisatorisk værktøj kræver vilje, ærlighed og en personlig indsats fra ledere og medarbejdere. Men til gengæld er gevinsten stor – blandt andet en højere effektivitet.

Skribentinfo



Stina Trojlsgaard
LivingValue



Torben Vang
LivingValue

Hvorfor er tillid så interessant at fokusere på? En del af svaret ligger i, at man i langt større grad i dag er afhængig af den enkelte medarbejders selvstændige ageren og brug af viden. Vi ved fra forskning, at den selvstændige ageren fremmes af trivsel og ikke af kontrol. En anden del af svaret er medarbejdernes stigende efterspørgsel på fleksibilitet og individuel tilpasning. Det har resulteret i at ledere har måttet tilpasse arbejdsrammer og lederstil til nutidens medarbejdere.

Derfor er løsninger, der både fastholder styringen, og som samtidig motiverer og involverer medarbejderne, sat i højsædet. Denne problemstilling har ført til en øget interesse for brugen af tillid som organisatorisk værktøj, og med rette, for tillid er bevist at have en lang række organisatoriske fordele:

- Mindsker behovet for kontrol (- uden at det går ud over kvalitet og produktivitet)
- Kitter medarbejderne sammen og styrker dialogen og samarbejdet
- Giver større handlefrihed og derved øger tilfredsheden
- Fjerner friktion ledelseslagene imellem og i de organisatoriske processer

Forudsætninger for tillidsbaseret ledelse

Der er tre grundlæggende forudsætninger, som skal være opfyldt, for at tillidsbaseret ledelse kan etableres

og fungere. For det første skal ledelsesgrundlaget i organisationen være funderet på en anerkendende ledelsesstil – grundlæggende tiltro til dine medarbejdere er den vigtigste forudsætning; for det andet skal der være gennemsigtighed i organisationen, så baggrunden for beslutninger er forståelig for ledere og medarbejdere, og for det tredje skal der skabes tydelige styringsredskaber, som fungerer og giver mening i den decentrale praksis.

Processen for tillidsbaseret ledelse

For at opnå en fuld implementering af tillidsbaseret ledelse, er det nødvendigt at fokusere på tre niveauer: **det organisatoriske, relationelle og individuelle niveau**. Ved at arbejde på disse tre niveauer er det muligt at skabe tillid i en sammenhængende proces, der sikre en overensstemmende udvikling i de organisatoriske rammer, hvori aktørerne arbejder, af de involverede teams og af den enkelte medarbejder og leder.

Det organisatoriske niveau

På det organisatoriske niveau er indsatsen primært relateret til to forhold: den afgrænsende tillidsramme og de vilkår, som kerneydelsen leveres under.

Tillidsrammen

Den afgrænsende Tillidsramme tydeliggør den ”bane”, som medarbejderne spiller på. En sådan ramme definerer organisationens værdier, kultur, strukturer og processer. Jo tydeligere de er, jo tydeligere bliver Tillidsrammen, og jo klarere er det for den enkelte medarbejder, hvor grænserne går, og hvor meget ”plads” der gives til udførsel af arbejdet. Organisationens mål og strategier er styrende i processen, så alle medarbejdere arbejder i samme retning.

Når Tillidsrammen er tilpas tydelig undgår man, at medarbejderen bliver ”forstyrret” i sit arbejde. Når der i en organisation udvises tillid, overlades der i sagens natur også et større ansvar til den enkelte medarbejder om at træffe egne beslutninger i situationen, tage initiativer og vise engagement. Derfor er det en nødvendighed, at hver enkelt medarbejder har en klar forståelse af, hvad organisationen vil og hvordan den kommer derhen.

Et eksempel på brugen af Tillidsrammen er medarbejdernes metodefrihed i en organisation. Forskellige metoder er hensigtsmæssige i forskellige situationer, og de medarbejdere der er tættest på kerneydelsen, har derfor også spidskompetencen til at vurdere, hvad der er mest hensigtsmæssigt i situationen.

Tillidsrammen danner en fælles forståelse om, hvilke opgaver der skal løses af hvem, hvornår og hvordan.

Fremmere kontra hæmmere

Den anden del af det organisatoriske niveau handler om at kortlægge de strukturer og arbejdsgange (vilkår), som styrker kontra hæmmer kerneydelsen set i et tillidsbaseret perspektiv. Man skal fokusere på de forhold, der fremmer organisatorisk tillid. Det kan for eksempel være fælles praksisudvikling og koordination på tværs af lederområder, som tilfører kerneydelsen positiv effekt.

Tilsvarende skal man finde de organisatoriske forhindringer, der kan hæmme brugen af tillid. Der kan

eksempelvis være kontrolprocesser – f.eks. tidsregistrering – som engang har tjent et formål, men ikke længere er nødvendig for at nå de arbejdsmæssige mål. I dag er det langt de fleste steder mere relevant at måle de opnåede resultater end antallet af brugte timer. Omvendt kan ikke alle forhindringer - specielt i offentlige organisationer - fjernes. Eksempelvis udløser budgetbesparelser naturligt en række ufravigelig vilkår. I så fald er opgaven at finde hensigtsmæssige måder at acceptere og anvende disse vilkår - uden (i det omfang det er muligt) at de forringer kvaliteten af kerneydelsen.

Tillidsbaseret Ledelse fjerner altså ikke behovet for kontrol, men reducere det og målretter kontrollen. Når der er tillid imellem ledere og medarbejdere mindskes behovet for kontrol. Den kontrol som er ufravigelig – såsom lovgivning skal derimod implementeres hensigtsmæssigt så formål og hensigt er tydeligt.

Det relationelle niveau

I forlængelse af arbejdet med at indføre tillidsbaseret ledelse på organisatorisk niveau, skal man fokusere på tillid i relationerne mellem medarbejdere – og ledere. Tillid skal anskues som kittet, der styrker og holder relationerne sammen. Forskning har vist at tillid mellem mennesker giver stærkere relationer, da de ”committer” sig mere, har større forståelse for hinanden og overholder aftaler i større udstrækning. Processen er at skabe bedre forventningsafklaring og rolleafklaring, samt at tydeliggøre de mål og visioner, der foreligger på teamniveau.

Et eksempel på, hvordan relationernes tillidsforhold styrkes er arbejdet med et teams mangfoldighed ift. rollerne i teamet. Her er det hensigtsmæssigt at give større indsigt i egen såvel som teammedlemmernes styrker og svagheder i samarbejdet, for at få forskelligheden bragt til live. Dette kan gøres ved eksempelvis brug af adfærdsprofiler og psykologiske test. Denne indsigt understøtter individets accept af forskelligheden og bygger tilliden op relationerne imellem. Ved kontinuerligt at arbejde med team relationerne styrkes de tværfaglige relationer.

Det relationelle niveau bliver påvirket af det individuelle niveau – den enkelte medarbejder/leder skal have tillid til sine kollegaer.

Det individuelle niveau

Parallelt med udvidelsen af Tillidsrammen og tillid i relationerne arbejdes der på at udbygge det individuelle tillidsniveau for ledere. For at praktisere tillidsbaseret ledelse, forudsættes en personlig indsats fra lederne, da det kræver indsigt og mod fra den enkelte leder, for at få fokus på egen evne til at udvise tillid.

At være en ”tillidsbaseret” leder handler ud over at kunne udvise tillid til andre også om at skabe en kultur, hvor andre også udviser tillid. Her sættes fokus på den enkelte leders ”blinde punkter” omkring emner, som relaterer sig til tillid: kommunikation, relationer, motivation af medarbejdere, lederens autenticitet samt ikke uvæsentligt – at blive bevidst om, hvor medarbejderne oplever mening i jobbet ift. at styrke kerneydelsen.

Bevidstheden om medarbejdernes forståelse af jobbet og indsigt i, hvad der skaber mening for dem, giver lederen en bedre forudsætning for at tilpasse helt ned til den enkelte mellemleder/medarbejder og derved skabe de optimale rammer for udførelsen af arbejdet.

Rådene i nærværende artikel bygger dels på litteratur om tillidsbaseret ledelse, dels på erfaringer fra indføring af tillidsbaseret ledelse i Roskilde Kommune.

Vores erfaring med indførsel af tillidsbaseret ledelse har vist en tydelig effekt i form af effektivitets forøgelse. Vi har erfaret at ledere får en højere faglig sparring lederne imellem, samtidig er der en tydelig tendens til at fejl, usikkerhed elle mangler, bliver samlet op under vejs grundet en stor ”omsorg” lederne imellem. Endvidere udløser tillid stærkere relationer, som resulterer i mere kompetenceudveksling på tværs af organisationen samt flere tværfaglige projekter. Alt sammen initiativer som ikke kunne opnås uden et højt tillidsniveau lederne imellem.

Læs mere:
Efter værdibaseret ledelse
Signalér de rigtige værdier

Kilder

D’egidio, F. og Cravera, A. ”Tillid – grundlaget for en ny forretningsmodel”. Artikel fra Ledelse i dag nr. 35, 1999.
Gargiulo, M., Ertug, G. og Chian, L.K. ”Tillidens mørke sider”. Artikel fra Ledelse i dag nr. 2, 2010
Jagd, S. 2008, ”Tillidsbaseret Ledelse: en ny udfordring for ledere?” Papir fra Det Danske Ledelsesakademi 3. Konference 2008.
Jagd, S. 2009, ”Tillidsunderskud som ledelsesudfordring”. Artikel fra Ledelse i dag nr. 7, 2009

Supplerende litteratur

Bertelsen, B., Brønserud, H.E., Leø, L. og Sørensen, K.H. (2004) ”1+1 er af og til mer’ end to” Forlaget Ankerhus.
Covey, S.R. (2005) ”7 gode vaner – personligt lederskab og livskraft”. Schultz
Thygesen, N., Vallentin, S. og Raffnsøe, S. (2008) ”Tilliden og magten – om at lede og skabe værdi gennem tillid”. Børsens Forlag

Artiklen er tidligere bragt på Lederweb i 2010