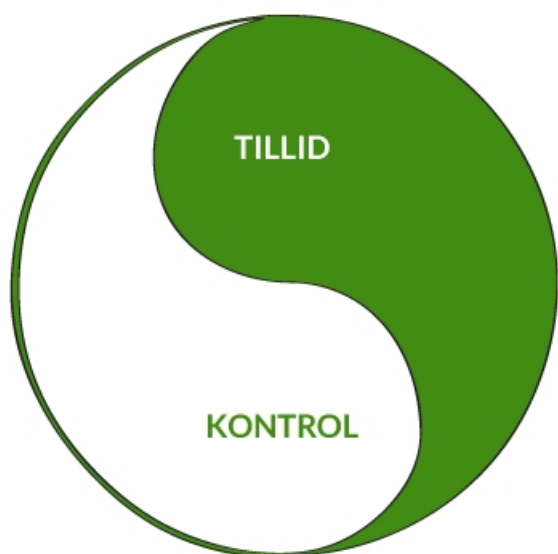


Lektion 5: Tillid er en beslutning (og ikke kun en følelse)



At udøve kontrol. Og at vise tillid. To ledelsesdiscipliner, der lyder som diametrale modsætninger. Men de har mindst to ting til fælles.

For det første er de begge to nemmest, når du befinder dig på samme fysiske arbejdsplads som dine medarbejdere. Og for det andet fungerer de kun i kraft af hinanden. De er en slags ledelsesmæssig yin og yang.



Man kan sige, at ledelse grundlæggende handler om balancen mellem tillid og kontrol. Tillid til, at dine

medarbejdere kan løse de opgaver, som dit område kræver. Og kontrol af, at det rent faktisk også sker – på den rigtige måde og til den rigtige tid.

Det er den balance, som denne lektion handler om. Her skal vi nemlig kigge på:

- hvordan tillid og kontrol ikke kun modarbejder, men også supplerer hinanden
- hvilke barrierer der står i vejen for tillidsbaseret ledelse
- hvad du selv kan gøre for at fremelske mere tillid (her får du 4 konkrete råd).

Men allerførst afmonterer vi lige en væsentlig myte:

Tillid og kontrol er ikke nødvendigvis modsætninger

Når man taler om tillidsbaseret ledelse, bliver det ofte rammesat som et opgør med kontrol. Men tillid og kontrol behøver ikke være hinandens modsætninger. [Det viser en ph.d.-afhandling fra 2016 om tillidsbaseret ledelse.](#)

Ifølge afhandlingen handler tillidsbaseret ledelse ikke om at fjerne kontrol, men om at kontrollere på en meningsfuld måde. Med en fin metafor taler afhandlingen om at åbne døren til ledelsesrummet lidt mere op for medarbejderne. For det er kravet, hvis du gerne vil øge graden af tillid i din ledelsesstil. Og det vil du gerne. For både din egen og dine medarbejders skyld:

- **Lederen:** Hvis du som leder ikke har tillid til medarbejderne, hvordan skal du så nogensinde få din nattesøvn? Hvordan skal du nogensinde hvile i et job som distanceleder, der netop kræver og dikterer, at du ikke hele tiden er tæt på dine medarbejdere?
- **Medarbejderne:** Tillid er helt afgørende for, at et samarbejde på afstand kan lykkes. [Tillid er grundstenen i dine medarbejders selvledelse](#), og dine medarbejdere skal føle, at du bakker dem op trods afstanden. De skal turde tale med dig om tvivl og fejl, og de skal turde stille spørgsmål.

Ja, tillid skal der altså til. Men hvordan skaber man den?

Lidt nedslående skal du først vide, at det er et langt og lædersejt træk at opbygge tillid mellem dig og medarbejdere. For ligesom lampeånden ikke kunne få Jasmin til at forelske sig i Aladdin, kan du ikke pålægge dine medarbejdere at have tillid til dig.

Bladrer vi videre i ph.d.-afhandlingen fra før, finder vi fem centrale barrierer for en bred implementering af tillidsbaseret ledelse. Og de kan virke uoverkommelige, men mist ikke modet – der er lys for enden af punktopstillingen:

- **Strukturelle barrierer:** At gå fra traditionel til tillidsbaseret styring tager tid. Det udfordrer tålmodigheden, for det er hele organisationens struktur, der skal ændres.
- **Kommunikation:** Tillid er nemt at sælge som begreb, men svært at gøre håndgribeligt. Det kan tolkes vidt forskelligt, og det kræver rene linjer (og ofte lange snakke) at blive enige.
- **Kompetencer:** Hvis man vil gøre noget grundlæggende anderledes, kræver det 9 ud af 10 gange

kompetenceudvikling at håndtere forandringerne.

- **Begrænsede ressourcer:** Fik vi nævnt det med tid og kræfter?
- **At tage ansvar:** Alle omfattende ændringer kræver, at nogen går forrest og gør noget.

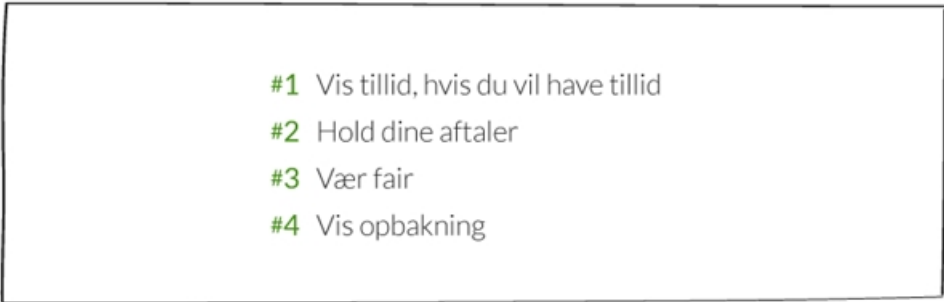
Puha. Klarer du lige den?

Men her kommer en god nyhed: Der er også noget, du selv kan gøre. Selv på afstand.

4 gode råd fra tillidsvækkende ledere

Du vinder kun medarbejdernes tillid, hvis de oplever dig som troværdig, tilregnelig og fair. Og det sker kun, hvis du konstant demonstrerer personlig integritet og konsistent adfærd. Og det er særligt udfordrende for distancelederen, fordi tilliden er ekstra sårbar, når man ikke bare kan genbekræfte den løbende i det daglige.

Men selvom der ikke findes en neonbøjet opskrift på at skabe tillid, kan du støtte dig til disse fire generelle råd:

- 
- #1 Vis tillid, hvis du vil have tillid
 - #2 Hold dine aftaler
 - #3 Vær fair
 - #4 Vis opbakning

#1 Vis tillid, hvis du vil have tillid

Så bliver det ikke mere zen-agtigt. Tillid smitter simpelthen. Når du viser medarbejderne, at du har tillid til dem, får de også mere tillid til dig.

Men husk på, at tillid ikke kun er en følelse. Det er også en beslutning. Hvis du gerne vil gøre et større nummer ud af tillidsdelen i din ledelse og din organisation, så må du selv gå forrest.

Når du fx delegerer ansvar og opgaver, så gør det på en måde, hvor du signalerer tillid til, at din medarbejder selv kan håndtere opgaven inden for de givne rammer.

Video: Gå forrest som leder, hvis du vil skabe tillid

Nu skal du møde Dorte Rosenheld fra Egedal Kommune for tredje og sidste gang. Her fortæller hun om sit syn på den tillid og åbenhed, der er afgørende, hvis hverdagen skal fungere med 30 medarbejdere på farten:





#2 Hold dine aftaler

En af de sikreste måder at opbygge tillid på er at holde det, man lover, og gøre det, man siger. Glemmer du aftaler og bryder du løfter, er du omvendt ret sikker på hurtigt at miste den opsparede tillid igen.

Alle ledere glemmer i ny og næ at vende tilbage på en medarbejders forespørgsel. Men mange bliver reddet af en simpel reminder, som fx at møde medarbejderen på gangen.

Så er det straks mere udfordrende at være leder på afstand. Her er du nødt til at kompensere med andre metoder. Derfor er det en stedsegrøn anbefaling at bruge enkle systemer og værktøjer til at holde styr på dine aftaler. Det lyder banalt, men mange ledere kan forbedre deres personlige kalenderstyring. Og der findes myriader af systemer, lister, skemaer og andre hjælpemidler til at få overblik over aftaler og ting, man har lovet.

Få fx en guide til [to-do-lister](#) her – eller tag [Lederwebs e-kursus 'Den effektive leder'](#).

#3 Vær fair

Der er en særlig risiko for forskelsbehandling, når nogle medarbejdere fysisk er tættere på lederen til daglig. Og selvom der ikke er noget om snakken, så opstår der let historier om, at lederens nærmeste får de spændende opgaver og modtager vigtig information før andre.

Den slags opfattelser og historier skal du være omhyggelig med ikke at give næring. De risikerer nemlig at blive selvopfyldende profetier. Her er to eksempler på, hvad du kan gøre:

- Melder du noget ud til et morgenmøde, skal du følge op med en skriftlig melding til resten af organisationen så hurtigt som muligt.
- Skal du uddelegere en opgave, så brug andre kriterier end "det mest praktiske". Det er klart hurtigere at bede Birgitte inde på nabokontoret om at klare opgaven, men måske er Bjarne i den anden ende af byen et bedre valg? Eller måske er det ganske enkelt hans tur?

#4 Vis opbakning

Det skaber tillid til lederen, når han er tilgængelig, lydhør og bakker sine medarbejdere op – især i svære sager eller situationer. Når lederen taler pænt om sin afdeling eller sit team, gør det medarbejderne stolte og giver dem tiltro til, at lederen står bag dem.

Derfor bør du også bruge en portion af dine ledelseskrafter på denne disciplin. Vær på en konstant jagt efter anledninger til at prale af dine medarbejdere – både overfor omverdenen og til din egen ledelse opadtil, men så sandelig også, når de selv hører det.

Og husk ikke altid at forfalde til "vi"-formen, når det sker. Det er fristende, men der sker noget særligt, når lederen ikke inkluderer sig selv i de rosende vendinger. Du kan formentlig godt mærke forskellen her:

"Vi har været virkelig gode i den her sammenhæng" vs. "Det her har kun kunnet lade sig gøre, fordi jeg har nogle topdygtige folk".

Og her:

"Nu vil jeg gennemgå, hvordan vi løste opgaven" vs. "Her vil jeg vise jer, hvordan mine medarbejdere er kommet frem til det gode resultat".

En organisation helt uden kontrol er ren utopi

Her til sidst i lektionen vil vi blot minde om, at et totalt fravær af kontrol på en professionelt styret arbejdsplads naturligvis er utopisk. Det ville ende i anarki, og kontrol er da også et grundlæggende vilkår i alle organisationer.

Derfor er det vigtigt at drøfte med dine medarbejdere, hvilke former for kontrol, dokumentation og målinger der er nødvendige, når I ikke ses til hverdag.

Hermed er vi tilbage ved pointen om tillid og kontrol som hinandens yin og yang. Og lad os runde af med at give endnu en pointe en velfortjent æresrunde i manegen: Nemlig den om, at tillid kun virker, hvis den gælder begge veje.

Så gør det klart for dine medarbejdere, at de også skal melde tilbage til dig, hvis der er noget, der ikke fungerer, eller forhold, de er utilfredse med. Det er nemlig et af de sundeste tillidstegn, der findes.

Hermed nåede du igennem lektion 5. Nu er der kun én lektion tilbage i e-kurset. Den får du om en uges tid, og den handler om en sørgeligt undervurderet ledelsesdisciplin...

Læs mere:

[7 trin til bedre uddelegering](#)

[Podcast: Genveje til at skabe tillid hos din kunde eller medarbejder](#)

