

# HØJ TILLID SKABER FÆRRE FEJL

Tillid og kontrol ses ofte som hinandens modsætninger. De hænger dog nøje sammen. Kunsten i enhver organisation er at finde en balance, som overflødiggør bureaukratiske kontrolprocesser og skaber bedre trivsel og service. Københavns Kommune er godt i gang

af **TORBEN VANG** og **STINA TROJLSGAARD**, partnere i LivingValue

Indførelse af tillidsbaseret ledelse i København og Roskilde Kommuner har vist, at ledelsesformen gør det muligt at reducere de tunge kontrolprocesser, som mange offentlige organisationer udfordres af. Tillid skaber nemlig en mere fleksibel struktur med mindre friktion. Det er der stor interesse for i kommunerne. For kontrolprocesserne fjerner fokus fra kerneopgaverne og virker demotiverende på medarbejderne.



Danske Kommuner sætter i serien "Råderummet" fokus på kommunernes arbejde med at skabe økonomisk råderum. Har du et bidrag til serien, kan du kontakte Lars Eckeroth på [lar@kl.dk](mailto:lar@kl.dk) eller telefon 33 70 34 14.

For lidt over et år siden indførte Københavns Kommunes kultur- og fritidsforvaltning tillidsbaseret ledelse. Formålet var at afbureaukratisere og gøre op med de tunge kontrollerende processer, der havde en demotiverende effekt på ledere og medarbejdere. I den sammenhæng blev alle eksisterende kontrolprocesser gennemgået. Udgangspunktet var at fjerne alle regler, gennemgå dem og kun genindføre de regler, som gav mening for ledere og medarbejdere. Regler, som udelukkende havde et kontrollerende formål, blev afskaffet. Omvæltningen betød, at organisationen skulle tilpasses i en ny styringsform. Formen var ikke længere baseret på kontrol eller overvågning, men en kommunikeret tillidsklæring om, at "I skal komme til os i god tid, hvis I har behov – vi kommer ikke og kontrollere jer". Havde den enkelte leder behov for at drøfte noget, for eksempel med økonomi eller HR, forventedes det, at lederen selv tog fat i den pågældende afdeling. Det nye var, at de processer, som før havde identificeret behovene via kontrol, nu var fjernet.

Ved implementeringen blev der nedsat en arbejdsgruppe med medarbejdere og ledere, som løbende kom med input til processen. Det sikrede en optimal dialog og inddragelse. Lederne var også med til at definere ledelsesgrundlaget. Hele processen bestod af løbende forventningsafstemninger, justeringer og tilpasninger, fordi det endelige resultat ikke var kendt på forhånd. En af de forventningsafklaringer, der blev

afstemt, var for eksempel, at det som leder ikke var i orden at melde ud i december, at der ikke var styr på økonomien. Lederen skulle melde ud, så snart han/hun så, at økonomien begyndte at skride. Og i forvaltningen går man nu efter ledere og medarbejdere, som er indstillet på en tillidsbaseret ledelsesform, når der skal rekrutteres.

## INGEN LAISSEZ-FAIRE LEDELSE

Den tillidsbaserede ledelsesform opfattes nogle gange fejlagtigt som laissez-faire ledelse – uden styring og konsekvenser. Erfaringen med tillidsbaseret ledelse fra både København og Roskilde Kommuner viser dog, at ledelsesformen er ganske stram med klare, tydelige forventninger om, at den enkelte leder skal leve op til det definerede ansvar. Lidt populært kan man sige, at lederen skal blive inden for den "bane", som er defineret. Går lederen udenfor, er der konsekvenser. En stor del af øvelsen i en tillidsbaseret organisering er netop at tydeliggøre banen og løbende justere den i dialog med ledere og medarbejdere.

## MERE TILLID - MINDRE KONTROL

Centralt for arbejdet med tillidsbaseret ledelse er at øge niveauet af tillid i hele organisationen – relationerne såvel som i strukturen. Når mængden af tillid er høj, trives medarbejdere og ledere bedre, og de vil samtidig være mere motiverede til at arbejde i samme retning og mod samme mål. Effekten er selvforstærkende; når der er tillid i relationerne, og samarbejdet er



FOTO: COLOURBOX

smidigt, kan ledere/medarbejdere undgå at kontrollere hinanden. Dertil; når samarbejdet glider og medarbejdere/ledere arbejder mod samme mål, bliver de opmærksomme på, om de er på afveje eller møder andre forhindringer, der skal tages hånd om. Her ved skabes en "selvinitieret" kontrol, som vil opleves langt mere positivt.

#### FRA 0 TIL MINIMUM TO FEJL

I forlængelse af kontrolreduktionstiltaget indførte kultur og fritidsforvaltningen i Københavns Kommune et støttende tiltag; en forventning om, at alle ledere skulle begå minimum to fejl pr. år. Formålet var at gøre op med o-fejls kulturen.

Initiativet gik ud på, at alle ledere i slutningen af året skulle præsentere to fejl for direktionen, som de havde begået i løbet af året. Og for at understøtte det blev der indført en belønning for de gode fejl. Fejlene skulle være af strategisk karakter og skulle derved vise nytænkning og risikovillighed, og ikke bagateller eller dumheder, for eksempel samme fejl to gange. En "god fejl" var for ek-

sempel et initiativ om en brugercafe, som på trods af at være gennemtænkt ikke fungerede på grund af manglende tilslutning. Selv om der eksisterer et strejf af gimmick i initiativet, er det ment seriøst, og det efterlevs hvert år. Ud over at styrke risikovilligheden og innovationen ud fra devisen, "hvis vi ikke laver fejl – laver vi for lidt", er det med til at styrke lederne ansvarlighed og selvledelse.

#### EFFEKTEN: FÆRRE FEJL!

Selv om initiativet i København kun har været i gang i cirka et års tid, har der været positive reaktioner. Oplevelsen er, at der grundet den tillidsbaserede organisering og reduktion af unødige kontrolprocesser nu begås færre væsentlige fejl.

Der opleves også et langt større engagement blandt ledere og medarbejdere, som frigør ressourcer til andre opgaver. For eksempel oplever direktionen en bedre og mere kvalificeret sparring fra lederne, og servicen har på nogle områder fået et løft, fordi der er frigjort ressourcer, som

før blev brugt på bureaukrati. Erfaringer fra implementeringen af tillidsbaseret ledelse på børneområdet i Roskilde Kommune har haft lignende resultater. Effekten gav sig her udslag i et lavere sygefravær, en højere trivsel og en oplevelse af, at kvaliteten i det faglige arbejde steg som følge af et bedre samarbejde. <

#### Tillidsbaseret ledelse

I arbejdet med tillidsbaseret ledelse er det centralt at øge mængden af tillid på tre niveauer:

Det individuelle niveau: Tillid i relationerne leder/medarbejdere imellem.

Det relationelle niveau: Tillid i team/afdelingerne samt tværorganisatorisk.

Det organisatoriske niveau: Tydeliggøre den "bane", hvor arbejdet udføres, så alle arbejder mod samme mål, samt identifikation af "snubletråde", der hæmmer arbejdet.