

[Ledelseidag.dk nr. 7, august 2009](#)

[Indholdsfortegnelse](#)

Tillidsbaseret ledelse – erfaringer fra praksis

Hvilke forhold skal indtænkes i overgangen til tillidsbaseret ledelse, og hvordan opnår man den fulde effekt af implementeringen? Det giver ejerne af konsulentvirksomheden LivingValue, Stina Trojlsgaard og Torben Vang, her et bud på. Med udgangspunkt i eget koncept har LivingValue specialiseret sig i at yde bistand til offentlige og private virksomheder ved implementering af tillidsbaseret ledelse i offentlige og private virksomheder.

[Del på Facebook](#)

Af Stina Trojlsgaard og Torben Vang, LivingValue

LivingValues koncept for tillidsbaseret ledelse baserer sig på en undersøgelse, ValueMe, som vi foretog i 2008. Her undersøgte vi, hvad nogle af Danmarks – ifølge konsulent- og analysevirksomheden Great Place to Work – bedste arbejdspladser gør for at skabe tårnhøj trivsel, rekordlavt sygefravær og imponerende bundlinjeresultater. Virksomhederne, som blandt andet er Middelfart Sparekasse, Microsoft, ATP og Cisco systems, har alle deltaget i Great Place to Works kåring af Danmarks bedste arbejdsplads. Her gik sejren i 2008 til Middelfart Sparekasse, og Microsoft blev nummer to. Kendetegnende for virksomhederne er, at de alle bruger tillid som et strategisk og operationelt redskab på medarbejder- og lederniveau (se eventuelt Stina Trojlsgaard: "Trivsel på jobbet får os ud af sygesengen", Ledelseidag.dk, nummer 8, september 2008, red).

Dokumentationen, som påviser, at tillid og trivsel betaler sig, er markant i forhold til blandt andet effektiviteten, sygefraværet og personaleomsætningen. Følgende dokumentation baseret på målinger blandt de arbejdspladser, der fik den højeste score i forbindelse med Great Place to Works kåring, viser, at trivsel har en klar afspejling på bundlinjen.

- Afkastningsgraden blandt de højest rangerende arbejdspladser i 2008 er 11,5 procent. Til sammenligning har Danmarks 1.000 største virksomheder en gennemsnitlig afkastningsgrad på 7,2 procent. Kilde: Great Place to Work Institute
- Medarbejderomsætning blandt de højest rangerende arbejdspladser i 2008 er 12,1 procent. Tallet ligger væsentligt under landsgennemsnittet. Kilde: Great Place to Work Institute
- Sygefraværet blandt de højest rangerende arbejdspladser i 2008 er på 2,4 procent, svarende til cirka halvdelen af sygefraværet på danske arbejdspladser generelt. Kilde: Great Place to Work Institute

- Kundetilfredsheden er tårnhøj i blandt andet Middelfart Sparekasse. Her giver kunderne topkarakteren 8,65 på en 10-trins-skala. 94 procent af nuværende kunder vil anbefale banken til andre.
Kilde: Undersøgelse foretaget af Analyse Danmark

Med afsæt i vores egen undersøgelse er vi nået frem til at definere tillidsbaseret ledelse ud fra følgende tre dimensioner, som vi mener er essentielle i praksis:

1. At lederen skaber tillid til sig selv som leder og udmønter tillidsskabende adfærd
2. At der sker en opbygning af tillid i relationerne mellem mennesker
3. At der skabes en organisatorisk ramme, som klart definerer den bane, hvor medarbejderne kan agere

Tillid er et mangefacetteret begreb, som indeholder elementer som: empati, integritet, selvkontrol, åbenhed og ærlighed. Vores erfaring fra undersøgelsen er, at tillid på det personlige niveau ikke statisk kan fremskaffes, men skal opbygges i relationen mennesker imellem. Tillid opdeles derfor på følgende tre niveauer:

- På det personlige niveau skal lederen styrke og udvikle sine personlige kompetencer og i processen opleve udvikling af egne tillidsbaserede kompetencer.
- På det relationelle niveau skal lederen styrkes i at skabe stærke relationer: Ved at tage udgangspunkt i den enkeltes behov og motivere og anerkende, hvor medarbejderen er, kommer den bedste udgave af den enkelte i spil. Herved bliver lederen bedre til at lede gennem andre og opnå mål via tillid.
- På organisatorisk niveau skal de ledelsesmæssige styringsredskaber og vilkår generelt, som eksisterer i organisationen, vurderes i forhold til, om redskaberne er tillidsskabende eller kontrolfordrende. Formålet er at bygge bro mellem tillid og styringsredskaberne/vilkårene og derved støtte for eksempel en forandringsproces.

Tillidsrammen

Tillid på det individuelle plan kan ikke stå alene, hvis det fulde potentiale i organisationen og hos medarbejderne skal udfoldes. Hertil skal de organisatoriske processer også være tillidsfremmende, hvilket gør sig gældende på to fronter: den bane, medarbejderne navigerer på, skal tydeliggøres, og de organisatoriske vilkår skal identificeres.

I en organisation, hvor tillid praktiseres, er det meget vigtigt at tydeliggøre, hvilket farvand medarbejderne kan navigere i, for at alle arbejder i samme retning, og at alle arbejder efter samme mål. Det har vi valgt at kalde for "tillidsrammen".

Virksomhedens tillidsramme identificeres på baggrund af organisationens værdier, kultur, strategier, processer, værktøjer samt andre "spilleregler". Tillidsrammen består således af de strukturer og vilkår, som er hensigtsmæssige og optimerende for tillidsfordrende forhold. Dette kan sammenlignes med en

fodboldbane, hvor spillerne kender til banens fysiske afgrænsning, spillereglerne (formelle og uformelle) samt har lagt en strategi for holdets fremgang. Når man kender sin egen rolle og de forventninger, der er til ens præstation; og når man kender samspillet med andre, samt når man kender den fælles retning, bliver det muligt at anvende sine ressourcer optimalt. Fordelen ved en effektiv tillidsramme er, at den giver passende mængde plads til, at den enkelte medarbejders potentiale kan foldes ud - i en individuelt tilpasset form.

For at kunne etablere en effektiv tillidsramme, skal man kunne identificere de organisatoriske vilkår, som gør sig gældende. I forlængelse heraf vurderes, hvad der er tillidsfremmende eller kontrolfordrende. Formålet er at minimere de kontrolfordrende vilkår og understøtte de vilkår, som er tillidsfremmende. På sin vis kan man sige, at det drejer sig om at finde de snubletråde, som kan forhindre færdien hen til den ønskede tilstand, hvor tillidsbaseret ledelse er mulig. Snubletrådene skal identificeres, erkendes og om muligt fjernes.

Imidlertid forholder det sig sådan – specielt i offentlige organisationer – at ikke alle snubletråde kan fjernes. Eksempelvis vil myndighedsudøvelse naturligt udløse en række ufravigelige vilkår. I så fald er opgaven at finde hensigtsmæssige måder at acceptere og anvende disse vilkår – uden at de forringer værdisættet om tillid.

Tillidsrammen drejer sig således også om, at alle i organisationen lever efter fælles værdier og mål – og at ledelsesindsatsen aktivt fokuserer herpå.

Tillidsrammen fjerner ikke behovet for kontrol, men den reducerer behovet og frigiver ressourcer. Inden for tillidsrammen kan de traditionelle kontrolsystemer fjernes – og erstattes af selvkontrol. Og ved bevægelse ud af tillidsrammen træder de sædvanlige organisatoriske kontrolsystemer fortsat i funktion. Men denne situation vil hyppigere blive en undtagelse, hvorfor den samlede kontrolressource kan reduceres betydeligt og anvendes andetsteds – for eksempel til kerneydelserne.

Et eksempel på et kontrolelement er tidsregistreringssystemer, som hos nogle medarbejdere opfattes som en kontrolinstans, fordi de ikke har fået forklaret hensigten bag, eller fordi der grundlæggende er mistillid i organisationen. De oplever altså, at deres registrering af tid er en måde at kontrollere dem på. I sådanne tilfælde oplever medarbejderen, at systemet er demotiverende for arbejdet.

Hvis tidsregistrering derimod er sat rigtigt ind i tillidsrammen, har medarbejderne indsigt og forståelse af brugen af tidsregistreringen. De forstår, at registreringen bruges til at se, hvor mange timer en kunde skal faktureres, eller hvor meget tid der bruges på et givent projekt (til brug i fremtidig tidsestimering). Disse medarbejdere ser samme system som et motiverende styringssystem. Det er involveringen, motivationen, kommunikationen og niveauet af tillid, som her er afgørende for udfaldet og motivation.

Hvorfor er tillid relevant?

Spørgsmålet om tillids relevans er interessant, netop fordi det er et meget aktuelt begreb for erhvervslivet. Vores erfaring er, at svaret deler sig i to: de samfundsmæssige behov og de organisatoriske strukturer, som rører sig.

Det er vores erfaring, at gennem de sidste år har mange af vores behov ændret sig, og vores adfærd og forventninger til, hvad arbejdslivet skal bringe, er forandret. I dag er mobilitet og fleksibilitet en realitet; vi flytter os mere mentalt og fysisk, rejser og skifter job og har behov for at kunne identificere os med det, vi gør. Et job er ikke længere bare et job, men en karriere og en del af det billede, vi sender til omverdenen. Det er en del af vores identitet, og derfor stiller vi også større krav til jobbet, når vi er villige til at lægge hjerteblod i det. Derfor har vi også større forventninger til jobbet, chefen, udvikling og muligheden for en hverdag, hvor vi trives. Med andre ord, har vi større forventninger til en god trivsel i arbejdslivet.

Det er vores oplevelse, at når vi bliver mødt med tillid, føler vi os imødekommet dér, hvor vi er, og med de behov, vi har. Derved aktiveres den indre positive motivation, som gør, at vi gør ting af glæde, frem for at pligt. Den positive effekt er, at vi bliver motiveret til at yde noget ekstra, får mere plads til at tænke selvstændigt og bruge vores sunde fornuft! Det gør, at vi fremmer et organisatorisk merpotentiale hos hver enkelt medarbejder – i form af optimerede processer, mere målrettet indsats, bedre strukturer samt mere innovation og kreativitet.

Praksiserfaring med tillidsbaseret ledelse

Gennem det sidste år har vi haft lejlighed til at erfare effekten af at implementere tillidsbaseret ledelse, idet vi har gennemført lederforløb i forskellige organisationer – private såvel som offentlige. Vores mål har været at gøre tillid til et operationelt værktøj med fokus på mere effektivitet, innovation og trivsel. Vi har endvidere haft en åbenlys dagsorden om at justere og tilpasse forløbet. De organisationer, vi har arbejdet med, opererer inden for socialt relaterede fagområder; dækkende socialrådgivere, lærere, pædagoger og sygeplejersker. Forløbene har primært været henvendt til lederne i form af individuelle supervisionssessioner samt fællessessioner for lederteamet. Sessionerne har haft relevante temaer tilknyttet, som alle relaterer sig til forbedring af tillidsforholdene i organisationen.

For at sikre en organisatorisk forankring af tillid arbejdede vi med intervention på både det personlige, relationelle og organisatorisk niveau. I processen har vi gjort os følgende erfaringer:

Det personlige niveau

For at den enkelte leder kan arbejde tillidsbaseret, er det på dette niveau nødvendigt at se på deres evne til at have tillid til andre (ledere som medarbejdere) såvel som til sig selv. Derfor har vi i forløbene sat fokus på den enkelte leders styrker samt blinde punkter - for derigennem at tilpasse den adfærd, som har en

uhensigtsmæssig effekt på de personlige tillidsforhold. Samtidig har vi arbejdet hen imod en styrkelse af det individuelle tillidsniveau.

Interessant har det været at observere, at tillid opererer bedst i de organisationer, hvor lederen har stort fagligt såvel som personligt kendskab til den enkelte medarbejder. I disse organisationer har teamarbejdet fungeret optimalt, rollefordelingen har været tydelig, der har været en stor effektivitet, og innovationsniveauet har været højt. Medarbejderne havde i disse organisationer stor bevidsthed om lederens rolle og forventninger til hvert enkelt, hvilket gjorde arbejdet mere ukompliceret og processerne mere tydelige. Hvis der var uoverensstemmelser, blev disse løst ved fremadrettet dialog og forståelse. Disse organisationer var kendetegnet ved et højt niveau af naturlig tillid – bygget op i relationerne over tid, som gjorde, at de enkelte medarbejdere udtrykte en indre positiv motivation for arbejdet – ved at gøre tingene af glæde frem for pligt.

Omvendt var det en stor udfordring for de ledere, der ikke havde et tæt kendskab til den enkelte medarbejder. Disse ledere udtrykte, at de ønskede at forbedre dette, men fandt ikke tiden til det eller var i tvivl om, hvordan de skulle gribe opgaven an. Kendetegnet var ofte, at disse ledere sjældent holdt individuelle samtaler med medarbejderen samt udskød, ignorerede eller bortforklarede konflikter. Fordi disse ledere ikke havde tætte naturlige tillidsforhold til medarbejderne, smittede det af på organisationen. Det betød misforståelser, rolleklarhed, fejltolkning og misforståelser i situationer. Det resulterede i manglende organisatorisk udvikling, ufærdige projekter, demotivation, mistrivsel og mistillid ned igennem organisationen. Ofte endte nye ideer i skrivebordskuffen. Denne form for manglende tillid blev oplevet både i fraktioner, og hvor det var gennemgående for ledelsesstilen.

I arbejdet med at rette op på de individuelle tillidsforhold oplevede vi, at det var ekstra svært for lederne at arbejde med de blinde punkter, der afspejlede sårbarhed eller usikkerhed hos lederen selv, som han/hun ikke ønskede at være bekendt med, eller som er blevet ignoreret. Et eksempel var en leder, som holdt en medarbejder i meget "kort snor": Ved at være meget præcis gav den pågældende nærmest ordre på de opgaver, som skulle laves. Det var tydeligt, at kun denne medarbejder fik sådan en behandling, resten af medarbejderstaben havde længere line og mere fleksibilitet i opgaverne.

Tonen mellem ledere og medarbejderen var generelt god, men med den pågældende medarbejder var lederen meget præcis og kortfattet. Tilliden mellem medarbejderen og lederen var lav, og en hurtig vurdering var, at medarbejderen ikke trivedes særligt godt. Dette forhold havde en negativ effekt på de andre medarbejdere, selvom de ikke var direkte involverede i konflikten.

I processen med at styrke tillidsforholdene arbejdede vi på at finde frem til lederens blinde punkter. Et af disse var lederens irritation på den medarbejder, der ikke var lige så motiveret som hende selv og ikke var selvkørende som andre. Medarbejderen søgte ofte tryghed og håndterede bedst projekter, som var fastlagt. Endvidere

oplevede lederen, at medarbejderen krævede mere støtte end resten af medarbejdergruppen. Vi arbejdede med at se tingene fra medarbejderens synsvinkel, forstå medarbejderens behov og adfærd og kunne rumme forskelligheden. Derved lærte lederen at støtte medarbejderen i stedet for at skubbe hende frem samt at lytte til hende, så hun kunne hjælpe hende til at gennemføre projekterne. Hensigten var, at medarbejderen i en støttende proces skulle blive mere selvkørende. Det lykkedes, blandt andet fordi lederen knyttede sig tættere til hende (personligt kendskab) og i en skridt for skridt-proces lærte hende at agere mere selvkørende.

Det var overraskende, at langt hen af vejen havde lederne ikke svært ved at udvise tillid ved at give opgaver fra sig. Men under pres eller i pressede situationer var det ofte lettere for lederne "selv at gøre arbejdet", hvorved de fratog medarbejderne muligheden for at blive opkvalificeret og tilegne sig information omkring fagområdet. Sådanne situationer blev oftest tolket af medarbejderne som mistillidsfremmende.

Det relationelle niveau

Når tillid er optimalt og effektivt opererer det i sunde og stærke relationer mennesker imellem. Tillid bliver bedst bygget op mellem mennesker over tid. Derfor er relationerne nøglen til at give tilliden gode vilkår at arbejde under.

I arbejdet med at ruste lederne i at have stærke tillidsfulde relationer, har opgaven været at få lederne til at træde ind i en positiv lederrolle. Typisk har vores fokus ligget på at få lederne til at skabe bevidsthed om relationerne ned igennem systemet, skabe selvkørende teams samt at få synlighed og fokus på de gode relationer. Det fokus har betydet, at lederne har vist medarbejderne, hvordan man som leder går forrest, løser uoverensstemmelser hensigtsmæssigt samt ved at vise at forskelle skaber mangfoldighed og ikke behøver at være farligt. Endvidere oplevede de fordelene ved at have en rummelig, lyttende og empatisk leder. Den indsats havde en klar naturlig positiv afsmitning på relationerne og fik medarbejderne til – meget naturligt – at tage ansvar for egne relationer samt at rette op på de uoverensstemmelser og uklarheder, der kunne ligge.

Vi oplevede, at teamene begyndte at bruge hinanden mere, deres forskelligheder i teamene blev synliggjort og til en dynamisk drivkraft i teamarbejdet. Ved at have tillid til andre i teamene oplevede vi også, at den enkelte blev mere afslappet, turde afprøve nye tiltag og fik mere plads til at være sig selv.

Organisatoriske niveau

Erfaringen viser også, at uanset hvor stærk en individuel, personlig udvikling, der igangsættes for at understøtte tillid, så vil der ikke være fuld effekt heraf, hvis ikke man indtænker det organisatoriske aspekt. Der skal skabes bevidsthed om fælles værdier og mål – samtidig med at strukturer og vilkår bearbejdes. Derfor har vi ofte set den organisatoriske proces som en forandringsproces, der med afsæt i en grundig organisationsanalyse er blevet til håndgribelige forandringsstøtteaktiviteter. Disse aktiviteter har været en praktisk

hjælp til lederne – både med henblik på at give overblik, men også på at prioritere ledelsesindsatsen. En vigtig effekt heraf har i øvrigt været frigivelse af ledelseskapacitet, som har kunnet anvendes til mere offensive aktiviteter.

Overordnet set har erfaringen vist os, at tillid på organisatorisk niveau har haft en overraskende stor og positiv effekt på lederne og medarbejderne, fordi lederne har fået frigivet ressourcer til de områder, de ellers forsømte grundet tidsmangel. Et tydeligt eksempel er medarbejdertrivsel – samtaler, involvering, udvikling mv. Dette har haft stor effekt på medarbejdertrivslen.

Der har været klare tilbagemeldinger fra medarbejderne om, at de oplever en større frihed, større motivation og større gejst for arbejdet. De oplever også fra slutbrugeren, at de får et bedre "produkt", fordi trivslen og glæden er større hos den enkelte medarbejder, som får frihed til at udføre arbejdet på den måde, som både passer den enkelte og teamet.

Hvor er tillidsbaseret ledelse anvendeligt?

Et område, hvor vi oplevede, at der var ekstra stort behov for at øge tillidsforholdene, er det offentlige. Vores erfaring er, at specielt grundet de øget administrative krav bliver tillidsforholdene udfordret. En af de opgaver, vi står med i det videre arbejde med tillidsbaserede ledelse, er et pilotprojekt i Roskilde Kommune i forbindelse med sammenlægning af driften og udvikling af 75 daginstitutioner på Børneområdet. Efter sammenlægningen vil der herefter være 13 større institutionsenheder.

Projektet er specielt spændende, fordi vi i processen med implementering af områdeledelse skal intervenere på de tre områder, vores definition af tillidsbaseret ledelse vedrører: personligt, relationelt og organisatorisk.

Formålet med pilotprojektet er:

- At styrke den faglige og strategiske ledelse
- At styrke den pædagogiske udvikling
- At skabe mere tid til kerneydelsen

Forandringer fører ofte utryghed og usikkerhed med sig. Når vi oplever, at vi skal flytte os fra noget trygt og genkendeligt, kan vi reagere ved at give modstand til processen. Nye muligheder bliver til barrierer, og den enkelte kan opleve at flytte sig af nød og ikke af lyst. For at undgå dette drejer det sig om at "løfte" processen fra udfordringer til merværdi ved at give de enkelte en positiv vision samt udviklingsmæssige redskaber at holde fokus på.

Tillidsbaseret ledelse skal være den positive vision for sammenlægningsprocessen på Børneområdet i Roskilde Kommune ved at imødekomme den enkelte leder, at motivere til forandring og give redskaber til at skabe bedre trivsel på hele institutionsområdet. Ligeledes bruges tillid til at optimere de organisatoriske rammer, som både vil afspejle individuel og organisatorisk udvikling.

Implementeringen af tillidsbaseret ledelse vil i øvrigt blive en konkret operationalisering af Roskilde Kommunes ledelsesgrundlag om anerkendende ledelse. Et ledelsesgrundlag, hvor det at lede med tillid vil være en oplagt metode til at gøre dette operationelt.

Endvidere er det vores erfaring, at tillidsbaseret ledelse er operationelt som organisatorisk driver ved Lean-processer, ved implementering og forankring af organisationens strategi, ved indførelse af nyt ledelsesgrundlag samt ved behovet for mere effektivitet, innovation og trivsel.

Forudsætninger for at praktisere tillidsbaseret ledelse

- Lederen ser medarbejderne som hele mennesker
- Ledelsen tror på tillid frem for mistillid og kontrol
- Ledelsen tror på det befordrende i at skabe fleksible rammer, som medarbejderen kan navigere i
- Lederen ser den enkelte medarbejder og tilpasser sin ledelse ud fra dennes behov og ønsker
- Lederen er ærlig og har respekt for den enkelte
- Lederen har mod og indsigt til personlig udvikling
-

Kilde: LivingValue

Referencer:

Analyse Danmark, undersøgelse om Middelfart Sparekasse

Andersen, F. (2008) "Selvledelse – selv et på arbejde" Dansk Psykologisk Forlag

Berlingske Nyhedsmagasin, nr. 36 November 2008

Bertelsen, B., Brønserud, H.E., Leø, L. og Sørensen, K.H. (2004) "Selvledelse – 1+1 er af og til mer' end to" Forlaget Ankerhus

Carlzon, J. (1985) "Riv pyramiderne ned!" Gyldendal

Great Place to Work institute nyhedsbrev December 2008

Jagd, S. (2008) "Tillidsbaseret ledelse: en ny udfordring for ledere?" Roskilde Universitetscenter

Kotter, J. P. (1998) "I spidsen for forandringer" Peter Assehnfeldts forlag

Thygesen, N., Vallentin, S og Raffensøe, S. (2008) "Tilliden og Magten – om at lede og skabe værdi gennem tillid". Børsen forlag

Ulrich, D. (1996) "Human Ressource Champions" Harvard Business School Press

**Stina Trojlsgaard**

Bachelor og master i psykologi fra London. Har gennemført ValueMe-undersøgelsen blandt fem af Danmarks bedste arbejdspladser, som danner grundlaget for Tillidsbaseret Ledelse. Erfaren kursus- og foredragsholder i den offentlige og private sektor.

**Torben Vang**

Uddannet som civiløkonom fra CBS. Har gennem jobudvikling i 25 år opnået solid ledelseserfaring på alle niveauer og en stærk faglig ballast på Human Ressource-området. Har som HR direktør blandt andet haft ansvar for ledelses- og medarbejderudvikling samt for strategiske forandringsprocesser, herunder implementering af nye HR -strukturer - i krydsfeltet mellem forretningsudvikling og HR.