

Tema om
**TILLIDSBASERET
LEDELSE**

OFFENTLIG LEDELSE 01 15

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Tillid 2.0

Tillid har været på den offentlige dagsorden i nogle år. Men rykker det? Der er både medvind og barrierer, siger de 300 ledere, vi har spurgt.

Side 6

Risiko kan være en ressource

Vil man tilliden som leder, kræver det mod til at gå tæt på medarbejderne og mod til at tage chancer, siger forsker No Emil Kampmann.

Side 12

OPLAG

5.400 eksemplarer

DESIGN OG PRODUKTION

Datagraf

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Kjeld Sandahl Skov
Socialpædagogerne
Mail: kss@sl.dk

REDAKTIONEN

Koordinator og redaktør:
Tina Juul Rasmussen
Telefon: 28 76 56 54
Mail: tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Mette Ellegaard,
Dansk Socialrådgiverforening
Telefon 70 10 10 99
Mail: me@socialrdg.dk
Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk
Bjarne Hesselbæk, Socialpædagogerne
Telefon: 72 48 60 00
Mail: bhe@sl.dk

Adresseændring og abonnement:

Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer 26. maj 2015.
Deadline for indlæg og annoncer er den
27. april 2015.

Forside: Christoffer Regild

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

KORTNYT

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

Ambassadører for tillid

OAO udvikler sammen med Socialpædagogerne, Fængselsforbundet og Kriminalforsorgen en Tillidsreformuddannelse for ledere og medarbejderrepræsentanter for at få omsat Tillidsaftalens syv principper til praksis på de offentlige arbejdspladser. Her foregår drøftelserne for ofte på de overordnede niveauer uden at nå ud til ledere og medarbejdere, der arbejder med kerneopgaverne tæt på borgerne.

OAO er i gang med et forsøgsforløb med socialpædagogiske arbejdspladser i Storstrøm og Nordjylland samt i statsfængslerne i Nyborg og Kragshovede. Forløbene er tilrettelagt med udgangspunkt i deltagerens daglige kerneopgaver og konkrete udfordringer på arbejdspladsen. Ledere og medarbejdere arbejder sammen parvis og skal gennemføre en konkret forandring på arbejdspladsen for at skabe værdi for deres kerneopgave. Socialpædagogernes Landsforbund vil bagefter bruge deltagerne som ambassadører for Tillidsaftalen. Tillidsreformforløbet bliver evalueret i løbet af foråret, og der bliver derefter udbudt flere forløb til OAO's medlemsforbund.

Kilde: OAO



En kur mod sygefravær har seks elementer

At bygge en vellykket kommunal sygefraværsindsats kræver seks byggesten, konkluderer en ny undersøgelse af kommuners arbejde med at nedbringe og fastholde sygefraværet på et lavt niveau. Undersøgelsen bygger på erfaringer fra fire udvalgte kommuner, der har succes med at arbejde med sygefravær samt input fra en række eksperter. Svarene peger entydigt på, at følgende seks elementer indgår i en succesfuld indsats mod sygefravær:

- Tydelig ledelse og klare værdier
- Fælles ejerskab til indsatsen
- God fraværstatistik
- Systematiske samtaler med sygemeldte
- Tidlig og målrettet indsats
- Høj trivsel og social kapital.

Resultaterne fra undersøgelsen er samlet i inspirationsmagasinet "En kur mod sygefravær?", der også rummer praktiske erfaringer og råd til kommunernes topledelse, hovedudvalg, HR-afdeling og øvrige ledere om at arbejde med hver af de seks elementer. Magasinet er udarbejdet for KL og Forhandlingsfællesskabet og kan frit hentes på Personaleweb.dk

Ny lederbestyrelse hos Socialrådgiverne

Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening har fået ny bestyrelse: Anders Fløjborg blev genvalgt som formand, Rikke Rødekilde er ny næstformand. De øvrige medlemmer er Helle Christoffersen, Jeppe Bülow Sørensen, Lena Larsen og Susan Henriksen.

Arrangementer

DS: Optimer din lønsamtale

Dansk Socialrådgiverforening (DS) udbyder et kursus til ledere i at optimere deres egen lønsamtale. Kurset giver bud på den gode forberedelse, og der arbejdes med forhandlingen i form af oplæg og dialog.

Hvornår: Den 22. april 2015, kl. 10-15.

Hvor: Dansk Socialrådgiverforening, Toldbodgade 19 B, 1253 København K.

Pris: Deltagelse er gratis for medlemmer af DS' ledersektion.

Tilmelding: Senest den 15. april 2015 på Socialraadgiverne.dk under 'Ledersektionen'.

OAO/FTF: Strategisk ledelse af fagprofessionelle

Ledere af fagprofessionelle skal kunne fokusere på morgendagens kvalitet og udløse det potentiale og den kvalitet, faglige ildsjæle har, når de er topmotiverede og topengagerede. Samtidig vokser kravene til strategisk ledelse, så organisationen kan yde sit bedste i en udfordret kontekst.

Søren Barlebo Rasmussen har skrevet bogen *Potentialeledelse – om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer* med cases, redskaber, modeller og praktiske erfaringer. På mødet fortæller han om sine forskningsresultater med et særligt fokus på dig som offentlig leder.

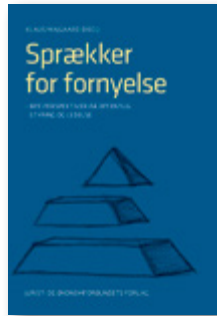
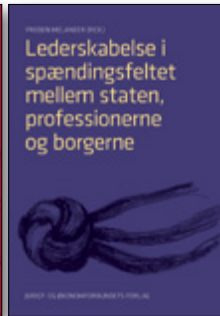
Hvornår: Den 21. maj,

kl. 14-16. Bagefter inviterer OAO og FTF på en snack og lidt at drikke.

Hvor: FTF, Niels Hemmingsens Gade 12, 1010 København K

Pris: 250 kr.

Tilmelding: Til Kate Djurhuus på e-mail: kape@ftf.dk



SLIP: Laboratorier og dialog

Resultaterne af flere års forskning i SLIP-programmet, Strategic Leadership Research in Public Sector, er nu udgivet i tre bøger. Den ene bog ser på baggrunden for at anvende laboratorier i praksis. Den anden behandler udfordringen med at skabe dialog med indsigt i de spændingsfelter, dilemmaer og paradokser, som præger styringsdialogen. *Laboratorier til bæredygtig samfunds- og lederskab* og *Lederskab i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne*, af Preben Melander (red.), Djøf Forlag, kr. 495 pr. stk.

SLIP: Sprækker for fornyelse

Hvilken styring og ledelse er vokset frem i kølvandet på NPM, strukturreformens bæredygtige enheder, kvalitetsreformens kerneydelse og værdikæder og finanskrisens knaphed? Det søger en række forfattere at svare på i bogen, som også er et resultat af SLIP-programmet. Antologien samler diagnoser, udformer kategoriseringer, analyserer kvaliteter og anviser eksperimentelle strategier. *Sprækker for fornyelse – nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*, af Klaus Majgaard (red.), Djøf Forlag, 482 sider, kr. 495.

Kan det betale sig?

Debatten om effekten af socialt arbejde har raset i årevis. Bogen giver værktøjer til at vurdere de sociale indsatser, både økonomisk og praktisk, gennem en såkaldt nytteværdianalyse, som forklares. Afsættet er "Social Return on Investment", der både medregner økonomi og en vurdering af velfærdseffekter som sundhed, relationer, selvbestemmelse, trivsel og tryghed. *Kan det betale sig? Sådan måler du social nytteværdi*, af Mette Lindgaard, Peter Thorgaard og Morten Wiene, Gyldendal Public, 162 sider, kr. 250.



Forskellig ledelse

Er en antologi med bidrag fra både praksis, teori og filosofiske synsvinkler. Bogen introducerer forskellighederne i moderne ledelse og skildrer, hvordan man kan gøre sig gældende som leder i sammenhænge med høj grad af differens, tværgående fagligheder og metoder. Forfatterne undersøger, hvordan ledelse, ledere og organisationer forholder sig til forskellighed. Bogen er den sidste i en trilogi. *Forskellig ledelse. Erfaringsbaserede refleksioner og filosofiske synsvinkler*, af Kim Gørtz og Mette Mejlhede (red.), Djøf Forlag, 312 sider, kr. 375.

Fyrste eller skjald?

Offentlig ledelse befinde sig i en form for middelalder, og bogen ser derfor på en række metaforiske roller, lederen kan indtage: fyrste, diplomat, opdagelsesrejsende, skjald, gartner eller alkymist. Den nye ledelsespraksis, som er på vej frem, er pragmatisk. Her mødes nyt og gammelt og sættes i spil på nye måder. Bogen er især henvendt til mellemledere, som er i direkte kontakt med borgere og medarbejdere. *Ny velfærd – nyt lederskab*, af Hanne Dorthe Sørensen, Dansk Psykologisk Forlag, 158 sider, kr. 269.

Det organisatoriske træ

Moderne organisationer kan virke komplekse i deres struktur og kultur. Bogen søger at forklare, hvordan vi kan forstå og leve livet i de organisationer, vi indgår i. Forfatteren anlægger en række perspektiver på ledelses- og organisationsteori – fra de rationelle over mere humanistiske og åbne til de nyeste psykologiske, systemiske og konstruktionistiske organisationsforståelser. *Det organisatoriske træ. Skiftende perspektiver på ledelse og organisation*, af Jesper Holm. Hans Reitzels Forlag, 374 sider, kr. 375.

I dette temanummer af Offentlig Ledelse tager vi fat om tillid i den offentlige sektor. Afsættet for artiklerne er resultatet af en undersøgelse, vi har gennemført blandt 299 ledermedlemmer hos Dansk Socialrådgiverforening, HK Kommunal og Socialpædagogernes Landsforbund. Undersøgelsen "De offentlige ledere og Tillidsaftalen – barrierer og drivkræfter" kan downloades på offentligledelse.dk samt på HK.dk, socialraadgiverne.dk og sl.dk. Undersøgelsen præsenteres på side 8.

Tak til Justus Strid og Pernille Sørensen fra Dansk Skøjte Union for at medvirke på fotos.

Tillid sparer penge

Danmark er det mest tillidsfulde land i verden. Fordi vi tager tilliden for givet, betyder det, at mange organisationer ikke fokuserer på det som en måde at bruge ressourcerne både mere økonomisk på og til gavn for både medarbejdere og ledere.

Af Gert Tinggaard Svendsen • Foto: Christoffer Regild

LENIN UDTALTE DE BERØMTE ORD: "Tillid er godt, men kontrol er bedre." Havde han ret? Ja selvfølgelig, kunne man forledes til at tro. I hvert fald har den vidt udbredte styringsmekanisme New Public Management (NPM) givet mange offentlige ansatte oplevelsen af, at kontrol og krav til dokumentation og løbende evalueringer er vokset betydeligt i de sidste årtier.

Kontrol fortrænger tillid, da 100 procent kontrol betyder nul procent i tillid. Så kontrol er nødvendig, hvis man ikke kan stole på folk. Men er folk til at stole på, kommer tillid ind i billedet og kan netop erstatte kontrol. Og faktisk har Danmark det højeste niveau af tillid i verden efterfulgt af Norge, Sverige og Finland. I Danmark svarer mere end tre ud af fire: "Ja, vi kan stole på de fleste andre mennesker." I øvrigt ligger vi langt foran lande som USA og Tyskland, der begge har under halvt så meget tillid som i Danmark.

Vi er vant til at lede selv

Egentlig er tillid et udtryk for risikoen for at blive snydt. Hvis der er lille risiko for at blive snydt, er det nemmere at samarbejde. Nøglerordet i tillid er således en forventning om, at en anden person følger nogle uskrevne spileregler på det pågældende område.

De gode betingelser for tillid i Danmark hænger formentlig sammen med den flade struktur i det danske samfund og stærke historiske traditioner for at samarbejde. Den stammer bl.a. fra andelsbevægelsen, folkehøjskoler og det frivillige foreningsliv. Den flade struktur betyder, at man i Danmark er vant til at være sin egen leder. Og så øger tillid innovationen. Medarbejderne i en organisation har både en særlig viden om og interesse for, hvordan de kan optimere arbejdsforhold og -metoder, og at få indflydelse på det giver større medejerskab, og samtidig kan ledelsen høste gode ideer, når ideer og informationer får lov at flyde frit.

Men der er samtidig en hårfin balance mellem kontrol og tillid. Den indebærer, at vi ikke må gå for langt hverken i form af overdreven kontrol eller overdreven tillid. Der skal være en vis grad af kontrol for at få tingene til at køre, men netop fordi vores tillidsniveau er så højt, er der brug for langt mindre kontrol i Danmark end i f.eks. Tyskland og USA. Tidligere direktør for Middelfart Sparekasse, Hans Erik Brønserud, lancerede tillid frem for kontrol på følgende måde: "... at vi tror på, at medarbejderne er ansvarsfulde, at de gør deres bedste, at de ikke er ude på at snyde dig, og derfor er der ikke brug for at

kontrollere dem". Denne tillidsbaserede ledelsesstil medførte både øget indtjening samt færre sygedage blandt medarbejderne. I 2007 blev banken kåret til den bedste finansielle arbejdsplads i Europa.

Opgør med overkontrol

Tillid udgør således en samfundsøkonomisk fordel, fordi vi ikke behøver at bruge så mange penge på kontrolforanstaltninger.

EKSPERT I TILLID

GERT TINGGAARD SVENDSEN er professor i statskundskab ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet og ph.d. i politisk økonomi.

Han har tidligere været tilknyttet Verdensbankens forskningsprojekt om social kapital og været leder af det danske forskningsprojekt om social kapital (SoCap). Han er aktuel med bøgerne *Tillid* og *Mancur Olson*, Aarhus Universitetsforlag.





Disse ressourcebesparelser giver simpelthen en international konkurrencefordel i forhold til lande med omfattende snyd, hvor folk hele tiden skal bruge tid og penge på at gardere sig mod at blive taget ved næsen. Og tillid er derfor også en del af forklaringen på Danmarks rigdom, selv i krisetider.

Samarbejdet om modernisering af den offentlige sektor fra juni 2013, som er indgået af regeringen, KL, Danske Regioner, FTF, OAO og Akademikerne, er et glimrende eksempel på brugen af tillid i en samfundsmæssig kontekst. Aftalen kan ansues som et opgør med overkontrol og unødige kontrollant-kæder samt en bevidst prioritering

af dialog, uddelegering, mindre detailstyring, øget engagement, færre sygedage osv.

Men netop fordi vi tager det for givet, at vores samfund og adfærd er bygget op om tillid, er alt for få danske organisationer bevidste om de kontante økonomiske og sociale fordele ved tillidsbaseret ledelse. Alt for få fokuserer på tillid og selvledelse som en aktiv måde at spare ressourcer på.

Tillid gør os høje

Ikke nok med at der er penge og sparede ressourcer forbundet med tillid i en organisatorisk sammenhæng. Tillid kan også gøre dig

høj. Den nyeste neurologiske forskning viser, at hvis vi samarbejder baseret på tillid og fx laver en mundtlig aftale og ingen snyder, ja så giver det et "kick", en god følelse. Det samme gælder inden for fx dans, musik og elskov. Her produceres lykkehormonet oxytocin. Modsat – hvis der er omfattende kontrol og mistillid – udskilles et andet stof, nemlig testosteron, som er krigshormonet, som gør os aggressive, stressede og ødelægger nattesøvnen. Som møbeldirektør Jens Højer har sagt det: "Jeg ville ikke kunne drive butik uden tillid. Skulle jeg kontrollere mine ansatte, ville jeg dø af stress!"

Så: Lenins berømte ord fra indledningen kan derfor omskrives til: "Kontrol er godt, men tillid er billigere – og mere lykkeskabende!" ■

“
Tillid er også en del af forklaringen på Danmarks rigdom, selv i krisetider.



En stemme i debatten om **tillid**

Hvordan kommer vi fra skåltalerne om tillid, til at lederne på de offentlige arbejdspladser kan udfolde tillid i deres daglige virke og dermed forbedre effektivitet og kvalitet i velfærdsydelserne? Det spurgte *Offentlig Ledelse* 300 ledere om, og deres svar får du på de følgende sider.

Af Tina Juul Rasmussen //
tina@juul-kommunikation.com
Foto: Christoffer Regild

DET BEGYNDE MED en Tillidsreform skrevet ind i regeringsgrundlaget. Og er foreløbig blevet til syv principper for modernisering af den offentlige sektor, hvori ordet tillid optræder – i daglig tale "Tillidsaftalen", som blev indgået i sommeren 2013 mellem regeringen, Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO.

Reform eller principper – begrebet "tillid" er sat højlydt på den offentlige dagsorden med et erklæret mål om at finde nye veje til *"bedre velfærd ved at frigøre midler inden for en stram økonomisk ramme. De offentlige ressourcer skal anvendes bedst muligt og på*

områder, hvor der er størst behov," som det blandt andet hedder i Tillidsaftalen.

– Vi har tolket det sådan, at intentionen i aftalen er, at man gennem udvikling af de syv principper i styring og ledelsesudøvelse på de offentlige arbejdspladser kan bidrage til en merværdi i den offentlige sektor i form af kvalitets- og/eller effektivitetsforbedringer. Når aftalen i daglig tale er blevet benævnt "Tillidsaftalen", er det efter vores mening, fordi parterne i fortolkningen af den har lagt vægt på, at der skal være større frihedsgrader og mere hensigtsmæssige, tillidsbaserede modeller for ledelse og styring, siger Met-



te Marie Langenge, ledelseskonsulent i HK Kommunal og medlem af redaktionsgruppen bag *Offentlig Ledelse*.

Hvor trykker skoen mest?

Netop den fortolkning gav *Offentlig Ledelse* lyst til at gå et spadestik dybere. For hvad skal der konkret ske på de offentlige arbejdspladser, hvis denne tillidsdagsorden skal udfoldes for at øge effektivitet og kvalitet? Hvilke greb og tiltag har lederne ude på arbejdspladserne brug for for at kunne gøre denne forskel?

Svarene har *Offentlig Ledelse* søgt med undersøgelsen "De offentlige ledere og Tillidsaftalen – barrierer og drivkræfter" blandt ledermedlemmerne i Socialrådgiverne, Socialpædagogerne og HK Kommunal, som i fællesskab udgiver bladet.

– For at kunne basere denne undersøgelse på en kvantitativ måling har det været nødvendigt for os at have nogle forhånds-teser om, hvilke bindinger i strukturer og relationer ledermedlemmerne måske mener kan

gøre en forskel, hvis de skal kunne agere mere effektivt. Derfor har vi spurgt til både de styringssystematikker og relationer, lederne er underlagt, samt til egne ledelseskompetencer, fortæller Mette Marie Langenge.

Hun tilføjer, at ønsket med undersøgelsen også har været at give ledermedlemmerne en stemme i debatten: Hvor trykker skoen mest set fra deres position? Og at tilvejebringe viden om, hvordan ledermedlemmerne kan støttes og inspireres, når det gælder om at opfylde "Tillidsaftalen".

Ph.d.-studerende Tina Øllgaard Bentzen fra RUC forsker i tillidsbaseret styring i offentlige organisationer og har i forlængelse af det analyseret og konkluderet på tallene fra undersøgelsen, som kan læses på de følgende sider. ■

Hele rapporten "De offentlige ledere og Tillidsaftalen – barrierer og drivkræfter" kan downloades på www.offentligledelse.dk samt de tre organisationers hjemmesider.

Større frihedsgrader og bedre tillidsbaserede modeller for ledelse og styring er en del af Tillidsaftalens substans. Men hvilke muligheder har lederne for at bære det frem i hverdagens praksis?

Hvad oplever du som den hhv. største barriere og største 'rygstød' for din mulighed for at udøve tillidsbaseret ledelse i hverdagen?



Henrik R. Christensen, Job- og Borgerservicechef i Morsø Kommune:

– Det største rygstød er den arbejdsform, vi har fremelsket i Morsø Kommune, hvor politikerne udstikker mål i form af strategier og indsatser, som efterfølgende skal rulles ud i organisationen. Det gør, at vi som ledere kan få vore medarbejdere med i processen, så den enkelte medarbejder får en reel oplevelse af medinddragelse og ejerskab i opgaveløsningen. Politikerne tør gøre det, fordi de har tillid til ledelsen, og vi tør gøre det, fordi vi har tillid til, at medarbejderne tager imod vores invitation med engagement og mod, baseret på gode faglige og personlige kompetencer.

– En intern barriere kan være, at et eller flere led i den sammenhængende kæde hopper af, fx hvis en leder bruger tid på fejlfinding, eller en medarbejder ikke vil påtage sig det ansvar, tillidsbaseret ledelse fordrer. En ekstern barriere kan være, at borgere, interesseorganisationer, andre myndigheder osv. stiller krav om en nulfejlskultur. Disse barrierer er det min opgave som leder at identificere og så rette til. Jeg skal hele tiden være opmærksom på, at alle holder sig inden for kridtstregen og spiller efter de regler og rammer, vi har opsat.

Lovgivningen spænder ben for tillid og effektivitet

Den største barriere for at udøve tillidsbaseret ledelse og større effektivitet er lovgivnings- og dokumentationskrav, viser *Offentlig Ledelses* undersøgelse. Ellers oplever lederne både godt økonomisk handlerum og mulighed for at drøfte vigtige emner med nærmeste leder. Til gengæld savner de mere tid til refleksion og inddragelse og bedre forudsætninger for at håndtere konflikter.

Af Tina Øllgaard Bentzen • Foto: Christoffer Regild

OM UNDERSØGELSEN

- 299 ledere fra Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK Kommunal har deltaget.
- Næsten to ud af tre er ledere for medarbejdere, mens knap 30 procent er ledere for både ledere og medarbejdere.
- Knap hver niende er leder for andre ledere.
- To ud af tre af deltagerne er mænd. Knap halvdelen af deltagerne har en diplomuddannelse i ledelse, godt hver tredje en anden lederuddannelse, mens hver sytende ikke har en lederuddannelse og hver tredje har været over ti år i sin nuværende stilling.
- Målingen er gennemført som spørgeskemaundersøgelse i november 2014 blandt tilfældigt udtrukne ledermedlemmer af de tre organisationer.

Kilde: Undersøgelsen "De offentlige ledere og Tillidsaftalen – barrierer og drivkræfter", *Offentlig Ledelse*, marts 2015. Kan downloades på www.offentlig-ledelse.dk



HAR MAN ØKONOMISK RÅDERUM, og kan man overføre midler mellem budgetår? Er kravene til afrapportering af forbrug fornuftige? Og har det betydning for at kunne udøve ledelse? Hvad med tid til at reflektere og mulighed for at drøfte ting med sin nærmeste leder? Eller kravene til dokumentation, og de lovgivningsmæssige barrierer?

Der kan være mange bindinger, som hæmmer eller måske ligefrem hindrer ledernes mulighed for at udøve tillidsbaseret ledelse i hverdagen.

Har godt økonomisk handlerum

Det er disse bindinger og muligheder, *Offentlig Ledelse* har spurgt til i sin undersøgelse. Vi begynder med de økonomiske rammer: Her er det opløftende, at mere end tre ud af fire ledere oplever, at budgettet er tilpas specificeret, og at krav om afrapportering af økonomiforbruget er tilpas specifikt og foregår med et fornuftigt interval.

For mange ledere vil utvivlsomt genkende, at de budget- og økonomimæssige rammer kan have stor betydning for det reelle handlerum som leder. Det er altså en mindre gruppe, som oplever, at afrapporteringen på økonomien fylder uhensigtsmæssigt meget.

Til gengæld halter det lidt med mulighederne for at overføre økonomiske midler fra et år til et andet. Kun knap halvdelen af alle ledere oplever, at de har denne mulighed. Og

otte ud af ti (81 pct.) angiver, at muligheden for at overføre økonomiske midler er vigtig for deres ledelsesmæssige handlerum. Her er altså en binding, som lederne ikke oplever understøtter deres ledelsesopgave.

Til gengæld er det meget positivt, at mere end ni ud af ti ledere oplever at kunne disponere inden for det budget, de har fået tildelt – ikke mindst fordi næsten alle ledere (98 pct.) peger på, at netop dette handlerum er vigtigt for at kunne udøve ledelse. Samlet set er der altså en positiv oplevelse af det økonomiske handlerum, som dog kunne styrkes ved at se nærmere på mulighederne for at overflytte midler fra år til år.

Plads til mere inddragelse

Al forskning peger på, at inddragelse og dialog om beslutningerne har stor betydning for oplevelsen af tillid. Det viser sig også i denne undersøgelse, hvor stort set alle ledere oplever, at inddragelse i beslutninger er vigtig for deres ledelsesmuligheder. Det handler også om, hvor let det er at få drøftet de ting, man har brug for, med sin nærmeste leder, og om hvor meget tid der er til refleksion om beslutningerne.

Mest positivt er det, at 80% af lederne oplever at have adgang til at drøfte de emner, de har brug for, med deres nærmeste leder. Syv ud af ti er enige i, at de bliver inddraget tilstrækkeligt i beslutninger, der har betydning for deres arbejde.

Selv om det altså er ganske mange ledere, der oplever at blive inddraget tilstrækkeligt, mener hele 99 pct., at det er vigtigt. Set i det lys er der altså en ganske stor gruppe ledere, som efterspørger mere inddragelse. Derudover oplever kun knap 60 pct. af lederne, at de får tid nok til at 'tænke sig om', når de bliver inddraget i beslutninger, og efterspørger altså også mere tid til refleksion i beslutningsprocesserne. Konklusionen må derfor være, at der er plads til at forbedre rammerne for inddragelsen.

Mindre og bedre dokumentation ønskes

Der findes meget forskning, som viser, at kontrol ikke i sig selv behøver at være en modsætning til tillid. Men det er afgørende, at kontrollen opleves som meningsfuld i forhold til kerneopgaven, fordi den fx bidrager med videndeling, læring eller udvikling af opgaven. Derfor er det positivt, når to ud af tre ledere er enige i, at dokumentationen giver mening netop i forhold til kerneydelsen.

Men samlet set er der alligevel god plads til forbedring, da kun knap halvdelen af lederne er enige i, at mængden af dokumentation er passende, og at den i tilstrækkelig grad bruges til at forbedre kerneydelsen. Og det selv om de på den positive side generelt er trygge ved at aflevere dokumentationen. Selv om handlerummet ift. dokumentation generelt vurderes som lidt mindre vigtigt end både de økonomiske rammer og mulighederne for inddragelse, er ledernes oplevelse af dokumentation altså stadig langt fra deres vurdering af, hvor vigtigt dette

område er – og derfor også et oplagt potentiale for at se på, hvordan mængden af dokumentation kan tilpasses, så den opleves mere passende og mere udbytterig for lederne.

Konfliktløsning kan blive mere retfærdig

Relationen til nærmeste leder og den åbenhed, der er i dialogen opadtil, påvirker også oplevelsen af det ledelsesmæssige handlerum. Især peger forskningen på, at nærheden i ledelsesrelationen har betydning for oplevelsen af tillid. Hvis relationen til nærmeste leder er tillidsfuld, opleves det typisk mindre risikabelt at bruge og udfordre sit handlerum.

Derfor er det heller ikke overraskende, at næsten alle ledere angiver, at relationer påvirker deres muligheder for at lede. Samlet set oplever tre ud af fire ledere, at der er en anerkendende dialog imellem dem og deres leder, hvor de åbent kan drøfte arbejdsmæssige problemstillinger og give udtryk for mening og følelser. Særligt positivt er det, at hele 83 pct. er enige i, at de og deres leder almindeligvis stoler på hinanden.

Til gengæld trykker skoen lidt mere, når emnet falder på konfliktløsning: Her er det kun to ud af tre ledere, som erklærer sig enige i, at konflikter løses på en retfærdig måde.

Da lederne samtidig i meget høj grad angiver retfærdig konfliktløsning som vigtig for deres ledelsesmæssige handlerum, kunne det være et oplagt område at sætte fokus på.



Seks ud af ti ledere oplever, at lovgivningen er en barriere for at afbureaukratisere u hensigtsmæssige arbejdsgange og arbejde mere effektivt.

Da lederne samtidig i meget høj grad angiver retfærdig konfliktløsning som vigtig for deres ledelsesmæssige handlerum, kunne det være et oplagt område at sætte fokus på.

FORSKER I TILLIDSREFORM

TINA ØLLGAARD BENTZEN er ph.d.-studerende på Institut for Samfund og Globalisering på RUC. Forsker i tillidsbaseret styring i offentlige organisationer med tillidsreformen i Københavns Kommune som case. Ph.d.-projektet sætter fokus på, hvordan man implementerer tillidsbaseret styring og ledelse, og hvilke drivkræfter og barrierer, der opstår i processen. Har tidligere arbejdet som bl.a. chefkonsulent i Greve Kommune og HR-konsulent i Københavns Kommune.



kræfter og barrierer, der opstår i processen. Har tidligere arbejdet som bl.a. chefkonsulent i Greve Kommune og HR-konsulent i Københavns Kommune.

Loggivning er den største barriere

Næsten to ud af tre ledere oplever, at der er arbejdsgange, som er unødigt bureaukratiske på arbejdspladsen. Her er der altså tale om, at det ledelsesmæssige råderum begrænses af et bureaukrati, som ikke opleves som nødvendigt, og en kontrol, der ikke opleves som meningsfuld, fordi den ikke i tilstrækkelig grad bidrager til kerneopgaven.

Lidt over halvdelen af de adspurgte oplever, at manglende viden, færdigheder, beslutningskompetence og opbakning fra topledelsen er barrierer for at skabe mere enkle arbejdsgange. Den største barriere er dog lovgivningen, som seks ud af ti ledere oplever er en barriere for at afbureaukratisere u hensigtsmæssige arbejdsgange og arbejde mere effektivt. Da det samtidig er



Hvad oplever du som den hhv. største barriere og største 'rygstød' for din mulighed for at udøve tillidsbaseret ledelse i hverdagen?



Rikke Morsing, afdelingsleder på Hjerneskadecenter Nordjylland, Aalborg Kommune:

– Det største rygstød er, at flere elementer understøtter mine muligheder for at udøve tillidsbaseret ledelse i hverdagen. Det starter hos mig som leder.

At jeg viser tillid i handling, dvs. både deler ansvar ud, selv tager ansvar, hvor det kræves, giver medarbejdere opgaver, som udfordrer, men som også magtes. Tillidsbaseret ledelse er for mig at være tydelig på rammer og vilkår og skabe mest mulig plads til medarbejderne til at fylde ideer, udvikling og faglighed ind i det rum. Og at jeg som leder tør stå frem og ikke være 'perfekt'. Derudover er der også meget rygstød i at have en dynamisk organisation og ledelse opadtil. Vores topledelse udstedte i 2011 et Frihedsbrev, som understøtter nytænkning og innovation. Det er et vigtigt budskab at sende ud i en organisation.

– Den største barriere er desværre stadig regler og bureaukrati, både internt og udefrakommende. Jeg synes, vi er på vej, men der er stadig meget at gøre. Det kan også være en barriere at tænke tilstrækkeligt 'ud af boksen' – generere ideer til nye indsatser og ydelser, som vi endnu ikke ved, hvordan ser ud i fremtidens velfærd. Den barriere kan være svær at erkende og tale om, fordi vi har tendens til at tage udgangspunkt i det, vi kender, og videreudvikle derfra.

Læs mere om Aalborg Kommunes Frihedsbrev til ledere og medarbejdere på side 15.



den barriere, som færrest oplever at have indflydelse på, er der her tale om en barriere, der kan opleves som særligt vanskelig at nedbryde.

Og ikke overraskende opleves barrieren mere vanskelig at påvirke, jo mere centralt den er forankret – modsat fx barrierer som viden, færdigheder og beslutningskompetence, som er 'inden for rækkevidde'. En



Tillidsbaseret ledelse handler altså ikke om blindt at 'slippe tøjlerne', men om at skabe en god forventningsafstemning på de store linjer.

central del af at udvide det ledelsesmæssige handlerum kan derfor også være at overveje, hvilke barrierer der skal forhandles på hvilke niveauer. En central indsats kunne også være at afklare, hvilken lovgivning der især opleves som barrierer, og hvilke muligheder der er for at arbejde videre med disse.

Skal blive bedre til at sætte retning og ramme

Lederne er i undersøgelsen også blevet bedt om at vurdere, hvilke færdigheder de selv mener, at de skal udvikle for at lede mere tillidsbaseret. Her peges der især på præcision i kvalitetskrav, forventningsafstemning, klarhed i visioner og langsigtet udvikling af området. Det kan tolkes sådan, at en forudsætning for at øge medarbejdernes autonomi og det faglige råderum er at skabe et fælles billede af den overordnede retning og ramme for arbejdet.

Tillidsbaseret ledelse handler altså ikke om blindt at 'slippe tøjlerne', men om at skabe en god forventningsafstemning på de 'store linjer' som afsæt for at gøre handlerummet større inden for de givne rammer. ■

At lede med tillid:

Springende punkter på vejen

Ambitionen om tillid kan på den ene side være svær at være uenig i og på den anden side svær at få greb om. Så hvordan sikrer man som leder, at man kommer fra de luftige ord til noget, der kan mærkes på arbejdspladsen? Her er fire bud:

1. Undgå at gøre tillid og kontrol til modsætninger

Vi kender alle vendingen "Mere tillid – mindre kontrol". Ofte stilles tillid over for kontrol som hinandens modsatte størrelser. Men forskning viser faktisk, at selv om kontrol til tider undergraver tillid, er der også eksempler på, at de kan understøtte hinanden. Grundlæggende handler det om, hvordan kontrollen opleves af medarbejderne: Giver den mening, bidrager den til løsningen af kerneopgaven, og kan vi lære noget af den? Giver kontrol mening, kan den fint understøtte tillid. Så arbejdet med tillid kan betyde, at noget kontrol skal fjernes eller ændres, men noget skal bevares, fordi det giver mening og gør noget godt for opgaven.

2. Find JERES opskrift på tillid

Det både udfordrende og fantastiske ved at lede med tillid er, at der ikke findes én enkelt opskrift på, hvad der skaber tillid. I princippet kan den styring, som opleves som meget tillidsundergravende i én organisation, give god mening i en anden organisation, blandt andet fordi vi har forskellig historik og kultur, og fordi opgaverne er vidt forskellige. At arbejde med tvangsfjernelse af børn er alt andet lige mere risikabelt end fx at administrere et bibliotek. Derfor har du som leder en vigtig opgave i at stille skarpt på, hvilke styrings- og kontrolsystemer dine medarbejdere oplever som enten meningsfulde eller som noget, der bare tager tid fra kerneopgaven. Noget kontrol skal bringes videre og "forhandles" længere oppe i systemet, men ofte er der også regler, systemer og politikker, man selv igennem tiden har udviklet lokalt.

3. Tillid kan ikke beordres, men spirer i dialog

Tillid kan af gode grunde ikke beordres, men kræver stor forståelse for bekymringer, ideer og ønsker fra 'den anden side af bordet'. Så hvis tillid skal have gode vækstbetingelser, kræver det dialog og inddragelse. Ofte vil MED-systemet være en god arena for dialogen om "rammer, der strammer" – ikke mindst fordi man her også har formel adgang til at drøfte kontrolsystemer, der opleves som uhensigtsmæssige, men som kræver central beslutning i organisationen.

4. Forventningsafstemning: Hvad mener vi med tillid?

Tillid er et begreb, de fleste oplever som positivt. Der kan dog også knyttes mange forskelligartede håb, associationer og forventninger til det. Hvis medarbejderen hører 'tillid' som en fuldstændig frisættelse fra al kontrol, kan der opstå skuffelser, som i værste fald kan tage pusten fra en tillidsdagsorden. Det giver lederen en udfordrende opgave i løbende at afstemme forventninger med medarbejderne. På den ene side er der brug for en proces, hvor I finder en fælles opskrift på tillid, men ofte vil det også være vigtigt at tale om, hvor 'store skridt', I sammen kan forvente at tage. Her er tid også en vigtig faktor: Jo mere risikobetonet det er at fjerne kontrol, og jo større en organisation vi taler om, des længere tid vil det ofte tage, før de konkrete resultater kan mærkes i yderste linje. Så en vis portion tålmodighed kan altså være afgørende for, at engagementet i processen ikke visner.

Kilde: Tina Øllgaard Bentzen, ph.d.-studerende, RUC

Frihed

fra specifikke krav og stram styring

Frikommuneforsøget har løftet den tillidsfulde tilgang til medarbejdere og borgere på beskæftigelsesområdet til nye højder i Viborg Kommune.

Af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

– **JEG SYNES, VI LYKKES** rigtig godt med ledelse, der er baseret på tillid og værdier. Frikommuneforsøget har bidraget til at realisere gode takter på beskæftigelsesområdet, så vi nu fokuserer på, hvilken indsats der giver mening for borgeren – i stedet for en regelstyring, hvor indsatsen tilrettelægges efter at opfylde stramme krav til kontrol.

Tilbud når det giver mening

Sådan siger teamleder Inge Beck fra Job & Velfærd, uddannelses- og kontanthjælpsområdet i Viborg Kommune. Siden sommeren 2012 har kommunen været en af ni frikommuner i Danmark, som blandt andet har fået lov til at slække på den stramme regelstyring, kontrol og kravbaserede indsats på beskæftigelsesområdet for i højere grad at kunne tilrettelægge en individuel indsats over for borgerne.

Overordnet, forklarer Inge Beck, ønsker man fortsat at bevare så tæt en kontakt til borgerne som muligt og i det omfang, det giver mening – og ikke efter fastlagte tidsfrister.

– Det gælder også i forhold til en aktiv indsats – vi hænger os ikke i, om den iværksættes efter én, tre eller seks måneder. Vi giver tilbud, når det giver mening, for at få borgeren hurtigst muligt i job eller uddannelse igen. Det er jo målet med vores indsats.

“

Det gælder også i forhold til en aktiv indsats – vi hænger os ikke i, om den iværksættes efter én, tre eller seks måneder.

Det betyder blandt andet, fortæller teamlederen, at man er bevidst om at differentiere indsatsen, og at der er ændret i tilbuddene, og at borgerne har fået forskellige frihedsgrader, bl.a. tilbud om frivillige workshops.

– Vi møder borgerne med anerkendelse, respekt og viser valgmuligheder – og understøtter, at de kan tage ansvar i egen sag. Men selv om vi er frikommune og arbejder tillidsbaseret, er der situationer, hvor en borger kan have brug for et lille puf i en bestemt retning for at komme videre, og nogle kan have brug for en håndholdt indsats – men altid med en coachende og anerkendende tilgang i arbejdet, siger Inge Beck.

Giver roligt tilliden videre

Det er den enkelte sagsbehandler, som vurderer, hvad borgeren har brug for. Og det sker i fuld tillid fra ledelsens side.

– Alle de ændringer, vi har gennemført, er jo sket i en løbende dialog om, hvordan vi bedst muligt håndterer det. Det kræver et benarbejde og en løbende forventningsafstemning, og det hører aldrig op. Men vi kan roligt give den tillid videre til medarbejderne, fordi de er fagligt klædt

på til at vurdere, hvad borgerne har behov for. Er man i tvivl om noget, kan man få sparring hos både kollegerne og mig, siger Inge Beck.

Overordnet er målet med frikommuneforsøget at vise, at beskæftigelsesindsatsen kan varetages uden stramme regler og kontrol, så man udnytter ressourcerne bedst muligt til gavn for borgerne. Hertil hører, at der ryddes ud i unødigt bureaukrati og meningsløse rutiner, forklarer Inge Beck.

– Vi måler på vores resultater, som skal være mindst lige så gode som før frikommuneforsøget, og det er de også. Samtidig arbejder vi med at måle og dokumentere, hvad der virker – er det flere samtaler, virksomhedspraktik eller anden aktivering, som fører til beskæftigelse eller uddannelse?

Hvilken effekt har det på borgere og medarbejdere?

– I forhold til borgerne er jeg ikke i tvivl om, at mange har en oplevelse af, at vores tilgang til dem er blevet ændret. Og i forhold til medarbejderne giver det trivsel, at de har indflydelse på eget arbejde og kan tage ansvar. De er her jo, fordi de gerne vil gøre en god indsats og en forskel for borgere, som står i en svær situation. Det har de bedre muligheder for nu inden for de nye rammer med det nye ståsted 'Demokratisk medborgerskab' og med fokus på borgerens 'vilje, evne og muligheder'. De kan bruge deres faglighed i sagsbehandlingen uden at være bundet op af meget rigide regler og krav, som stjæler deres tid, siger Inge Beck. ■

Læs Rambølls Midtvejsevaluering af frikommuneforsøgene fra januar 2014 på kl.dk

”Tillid kræver, at lederen tør gå tæt på”

Vi ved det godt: Tillid sparer penge og øger den sociale kapital. Men hvad med kontrol og uenighed – eller dilemmaet mellem professionelt skøn og evidensbaseret indsats? Hvordan tackler man det som leder i en tillidsbaseret hverdag? Det har ph.d.-studerende og forfatter No Emil Kampmann nogle bud på.

Af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Christoffer Regild

DET ER SVÆRT AT FINDE gode argumenter imod tillid. Mindre kontrol og prædefinerede strukturer sparer ofte både tid og penge. Og spytter i kassen med social kapital, fordi medarbejderne bliver mere motiverede, når arbejdsmiljøet ikke er præget af mistillid og kontrol. Så langt, så godt.

Men med tillid følger også dilemmaer og udfordringer: For hvad med den risiko du som leder løber, når du uddelegerer mere ansvar og slækker på kontrolapparatet? Hvad gør du, når der som følge af mindre kontrol måske opstår flere fejl? Hvordan tackler du uenighed

med medarbejderne, hvis du samtidig skal være tillidsfuld? Og er kontrol forbudt, når tillid er tilladt?

Risiko kan være en ressource

Det er spørgsmål, ph.d.-studerende No Emil Kampmann fra RUC har beskæftiget sig med. Han skrev i 2013 bogen *Tillid på bundlinjen* sammen med Niels Thygesen, hvori de definerer tillid som en kalkuleret risiko mod forventet merværdi.

– For mig er det en pointe i arbejdet med tillid, at man skal prøve at opfatte risiko som

en ressource i stedet for altid at opfatte det som noget negativt, vi skal minimere og beskytte os mod.

Han fremhæver de ubemandede biblioteker som et godt eksempel på en afvejning af tillid, kontrol og risiko: Bibliotekerne er ubemandede i et antal timer i døgnet, hvor borgerne kan lukke sig ind med deres sygesikringskort og låne bøger. Bibliotekerne er til gengæld videoovervågede. Fordelene er indlysende: god service og besparelser i lønninger til bibliotekarer. Risikoen ligeså: frit slag for hærværk og tyveri – og derfor videoovervågningen.

PUNKTER TIL REFLEKSION OVER TILLIDSBASERET LEDELSE

Hvad gør man, hvis nogle medarbejdere trives bedst med kontrol eller meget klart definerede roller?

– Medarbejdere er forskellige, og tillid er ikke en eviggyldig sandhed. Som personaleleder skal man kende sine medarbejdere og agere herefter. Omvendt er det nok sådan i dag, at hvis man som medarbejder ikke kan eller vil koble sig på en udviklingsdagsorden, vil man få det svært på arbejdsmarkedet.

Hvordan tackler man uenighed i en sammenhæng med tillid?

– Ved at arbejde med retfærdighed og være transparent. Heri ligger at inddrage medarbejderne i de ledelsesbeslutninger, de har indflydelse på, og definere, hvad der er rammevilkår, man ikke bestemmer over. Og når du inviterer folk indenfor, men ikke vælger at gøre, som de synes, så giv en begrundelse og lad dem være uenige i din beslutning. Det ligger i begrebet ‘professionel uenighed’. Vi skal ikke alle være venner – det er o.k. at være uenig i det, som foregår. Det kan faktisk være udtryk for engagement i arbejdspladsen.

Hvad gør lederen, når tilliden bliver brudt?

– Tillid kræver, at man går tæt på, og er en benhård ledelsesøvelse. Der er ikke noget nemmere end at skjule sig bag et regneark og sige: ‘Vi har de her parametre for sygefravær...’, og så kalde folk ind til samtale, hvis de falder igennem i ‘regnearket’. Tillid kræver i stedet, at man insisterer på at følge op på de aftaler, som brydes – uanset om de registreres i regneark eller ej.

– Det væsentlige er at afklare: Er her en konflikt, er vi uenige? Eller er her nogle medarbejdere, som er fleksible og har vurderet, at noget andet var bedre end det, som var aftalt? Det kræver lederen kan være åben og nysgerrig, fx ved at stille spørgsmålet: ‘Hvorfor har du ikke gjort, som vi har aftalt?’, og så være reelt interesseret i svaret. Men: Når konflikten er der, fx fordi en medarbejder ikke har levet op til den tillid, lederen har udvist, skal lederen selvfølgelig påpege det.

Kilde: No Emil Kampmann, ph.d.-studerende, RUC.



Hvis topledelsen vælger at slække på tøjlerne, må de også turde stå ved de fejl, som kan opstå, mener No Emil Kampmann.

– Har man ikke den tillid til borgerne med den kalkulerede risiko, er man nødt til enten at lukke eller bemande bibliotekerne, pointerer No Emil Kampmann.

Og her kommer tillidens grundvilkår ind i billedet, påpeger forskeren:

– Tillid er et fænomen, som altid bliver dig skænket af modtageren af dit budskab. Du kan ikke kræve, styre eller kontrollere dig til tillid. Du kan heller ikke bestemme, om den tillid, du udviser, er gengældt. Det kommer an på relationen mellem afsender og modtager. Er den dårlig, som fx i lærerkonflikten i sin tid, kan man ikke bagefter sige: ‘Nu kræver den her skolereform, at I har tillid til, hvordan det skal gøres’. Det handler om at opbygge en buffer af tillid i fremtiden, så der er kapital at trække på, når tingene brænder på.

Skønt med en fejlfri verden

Også brudfladen mellem tillid og kontrol er interessant, fordi det er her, både medarbejdere og ledere kan komme i klemme.

– Når vi taler tillidsbaseret ledelse, er det vigtigt at skelne mellem tillid som et rammevilkår for institutionsledelse og tillid som institutionsledelse – altså personlig ledelse. Man løber forskellige risici, og de to skal gribes forskelligt an, siger No Emil Kampmann og uddyber:

– I det personlige lederskab er risikoen jo åbenlys: Man beder sine medarbejdere gøre noget, det sker ikke – hvad gør man så? Den traditionelle måde at tackle den slags fejl på er ved at placere et entydigt ansvar hos enkelte medarbejdere og give et rap over fingrene. Men man kan også anlægge et andet blik på nulfejlskultur, siger han og nævner som

eksempel en sag i Miljøministeriet, hvor der var opstået en alvorlig fejl:

– Det interessante var, at topledelsen turde sige: De eneste, som kan rette den fejl, er de medarbejdere, som har begået den, fordi de er så specialiserede. Det vil tage en krig

for andre at gøre det. Og hvis medarbejderne skal være med til at rette op på fejlen, skal motivationen være til stede. Det er den ikke, hvis vi bare skælder ud. Ydermere skal vi undersøge, hvordan fejlen er opstået. Ikke for at hænge enkelte medarbejdere ud, men for at organisationen kan lære af, hvad der gik galt i processen. For selv om en fejlfri verden ville være skøn, findes den ikke. Så det vigtige er, at fejl bliver anledninger til organisatorisk læring. Og det kræver tillid

– Det tillidsfulde var, at man tænkte: Vi som topledelse kan ikke planlægge og styre alt i detaljen. Hvis vi beder medarbejderne om

at være selvledende, må vi også tage ansvaret på os, når noget går galt, for vi har uddelegeret opgaverne. Kun ved at tage ansvaret på sig kan man skabe rum for, at fejl kommer frem i det åbne – i stedet for at de dækkes til, så ingen lærer af dem. Derfor nytter det ikke at komme rendende med gårdkosten eller bare lave nye regler som automatreaktion, siger No Emil Kampmann.

Kontrol kræver også tillid

Men hvis tillid er godt, er kontrol så altid dårligt?

– Nej, ikke nødvendigvis, hvis kontrollen giver mening. Og noget kontrol kræver faktisk også tillid: Når hjemmehjælperne ude på ruten skal krydse de opgaver af, de har løst, i et visitationsskema, kræver det tillid til, at de ikke snyder. Så kontrol og tillid er ikke altid hinandens modsætninger.

I umiddelbar forlængelse af det mener No Emil Kampmann heller ikke, at evidensbaseret indsats og dokumentation nødvendigvis står i modsætning til en tillidsdagsorden.

– Vi skal vide, hvad der virker. Men vi kan se i debatten, at rigtig meget af medarbejdernes professionelle skøn er overtaget af evidens og best practise-skabeloner. Man udvikler ikke den professionelle refleksivitet, og det er demotiverende for medarbejderne – at der sidder en ekspert ved et skrivebord langt væk og udvikler regneark og skabeloner for deres arbejde for at effektivisere – i stedet for at finde løsninger i tæt dialog med dem, som udfører opgaverne.

Den mangel på fleksibilitet, mener for-

“
Tillid er et fænomen, som altid bliver dig skænket af modtageren af dit budskab. Du kan ikke kræve, styre eller kontrollere dig til tillid.

FORSKER I TILLID

NO EMIL SJÖBERG KAMPMANN er ph.d.-studerende ved Institut for Samfund og



Globalisering på RUC, hvor han forsker i vilkårene for offentlig ledelse med særlig fokus på tillid, tværprofessionelt samarbejde og innovation.



“

For mig er det en pointe i arbejdet med tillid, at man skal prøve at opfatte risiko som en ressource i stedet for altid at opfatte det som noget negativt, vi skal minimere og beskytte os mod.

– Det er vigtigt at være åben og nysgerrig over for andres mening og samtidig italesætte: Hvornår arbejder vi med tillid, og hvornår gør vi ikke? Det hænger sammen med de institutionsvilkår, man arbejder under. Her er det godt at lukke medarbejderne ind i nogle af dilemmaerne, fx: Hvordan kan vi arbejde med tillid, når der samtidig kører en dokumentationsdagsorden? Og altså skille tingene ad: Vi arbejder med tillid her og her, men ikke her og her. Det imødegår forventningen om, at tillid altid ophæver kontrol.

Et andet greb, påpeger No Emil Kampmann, er at oversætte meningen med dokumentationsopgaver og andre 'ikke-tillidsfulde' krav udefra.

– Det er demotiverende at lave undersøgelser eller andre indberetninger, hvis man aldrig hører resultatet af dem eller ved, hvad de skal bruges til. Det er en del af lederens kerneopgave at forklare det, siger No Emil Kampmann og tilføjer: – Synes lederen selv, at et centralt udstukket krav er meningsløst eller vanvittigt, så sig det højt.

– Det er en kontroversiel løsning, ved jeg godt, men jeg ville sige: 'Ja, det kan virke fjollet. Det har I lov til at synes, men I skal gøre det alligevel, ellers kan I ikke være her'. ■

→ skeren, er endnu et argument i debatten for tillid.

– I stedet for at spare eller effektivisere ved at standardisere opgaver skal man udvikle råderummet for det professionelle skøn – ellers går kvaliteten tabt. Det er hjemmeplejen igen et godt eksempel på. Her var alt før prædefineret i visitationsskemaer i et forsøg på at effektivisere og styre, men man mister fuldstændig det professionelle skøn: Har den

ældre brug for at komme på toilettet eller få støvsuget i stedet for at få vasket op, som der står i skemaet? Den kamp er udbredt i den offentlige sektor: Hvem skal definere opgaverne?

Hvordan udvikler vi mere tillid?

Når perspektivet om, at tillid er godt, er sunket ind, må spørgsmålet være: Hvordan udvikler vi så mere af den?

Hvad oplever du som den hhv. største barriere og største 'rygstød' for din mulighed for at udøve tillidsbaseret ledelse i hverdagen?



Bjarke Møller, afdelingsleder i Arbejds-markedscenter Nord, Beskæftigelsesforvaltningen, Aarhus Kommune:

– Jeg oplever, at jeg i høj grad har fået foræret nogle gode grundvilkår for at udøve til-

lidsbaseret ledelse. Hos os har vi en arbejdspladskultur, hvor man fra ledelsens side forventer en stor grad af selvstændighed fra medarbejderne, og hvor det italesættes og efterleves. Det gælder også for mig som mellemleder. Samtidig er her en bevidst transparent organisationskultur, hvor man prioriterer høj medarbejderinddragelse i de organisatoriske og faglige prioriteringer, og hvor så mange mellemregninger som muligt meldes ud. Denne måde at lede på stemmer fint overens med mine øvrige værdier og er en ledelsesstil, jeg trives med. Min erfaring er, at

man lettere får medarbejdere som medspillere og får dem til at yde optimalt.

– For mig er den største udfordring i at udøve tillidsbaseret ledelse, når jeg har svært ved at gennemskue det overordnede formål med eventuelle beslutninger eller se, hvor de spiller ind i forhold til hensynet til kerneopgaven. Det kan både være interne organisatoriske forandringer eller ny lovgivning, som kræver omstilling. Så når beslutninger varierer fra, hvad der tidligere er meldt ud af visioner eller strategier, kan det udfordre min tillidsdagsorden som leder.

8 skarpe om Frihedsbrevet

Siden 2011 har ledere og medarbejdere i Aalborg Kommunes Ældre- og Handicapforvaltning været 'sat fri' med et såkaldt Frihedsbrev fra topledelsen. Frihedsbrevet opfordrer dem til at tænke nyt, tage en risiko, afskaffe usundt bureaukrati og gå efter det, der giver arbejdet mening. Direktør Jan Nielsen svarer her på hvorfor og hvordan.

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

1. Hvorfor et Frihedsbrev?

– I en organisation med 6.000 medarbejdere og over 200 ledere er der brug for, der tages selvstændige initiativer, når kerneopgaven skal løses rettidigt og til glæde for borgeren. Det kræver handlekraft i alle led i organisationen og ledelsesmæssig opbakning til, at den enkelte leder eller medarbejder handler. Det giver Frihedsbrevet, som er en klar og entydig invitation til at tænke nyt.

2. Hvordan støtter I lederne konkret i at følge opfordringerne i Frihedsbrevet?

– Først og fremmest skal topledelsen være sit ansvar bevidst om at være rollemodel for den adfærd, Frihedsbrevet opfordrer til, og gennem egen adfærd vise vejen. Og så skal der skabes organisatoriske rammer for, at ideer kan afprøves, selv når de næsten overskygger fantasien. Det er Fremtidens Plejehjem i Nørresundby et godt eksempel på med moderne velfærdsteknologi til glæde og tryghed for beboere og medarbejdere, samskabelse i form af restaurantdrift i et offentligt-privat samarbejde til glæde for lokalsamfundet og som nyt kraftcenter i bydelen.

– Desuden er Frihedsbrevet skrevet direkte ind i vores Ledelsevaluering, så alle led i ledelseskæden evalueres på, hvordan de lykkes med at arbejde med Frihedsbrevet og med at gøre op med "vi plejer-kulturen". Der indgås konkrete aftaler med alle ledere, der både forholder sig til præstationer og adfærd, der fremmer Frihedsbrevets budskaber.

3. Er det så ikke mere et styringsinstrument, I 'trækker ned over hovedet' på lederne og kræver performance på?

– At arbejde med vision og Frihedsbrev som

erstatning for traditionel detaljeret målstyring kræver en markant kulturændring og ændring af den enkelte både leders og medarbejders mindset. Det er vigtigt at synliggøre denne proces, og det sker blandt andet via lederevalueringen.

4. Hvordan håndterer I som topledelse de initiativer, som Frihedsbrevet afstedkommer?

– Langt de fleste initiativer er topledelsen slet ikke inde over. De foregår i den daglige opgaveløsning og i mødet med borgeren. Det, der kommer på topledelsens bord, håndteres med åbenhed og nysgerrighed. Nye ideer og initiativer hilses velkomne, og topledelsen bakker op med den nødvendige beslutningskraft, når der er brug for det.

5. Bremsen I ideer og initiativer, som ikke kan gennemføres?

– Frihedsbrevet giver ikke bare frit lejde til at

handle uden ansvar for resultatet. Det bygger på forvaltningens tre værdier: nærvær, ansvarlighed og respekt. Der er stor ansvarlighed forbundet med brug af Frihedsbrevet, og ledere og medarbejdere kender godt grænsen.

6. Men er der aldrig uenighed – et initiativ, som ledere og medarbejdere er glade for, men som I i topledelsen ikke kan støtte?

– Helt sikkert, vores vision 'Vi skaber fremtidens velfærd' er understøttet af fire strategier, og initiativer, der modarbejder eller falder helt uden for de fire strategier, vil ikke nyde ledelsens opbakning.

7. Hvilke resultater forventer I at få, og hvordan følger I op på dem?

– Med Frihedsbrevet er der over tid sket et skifte i kulturen fra at være præget af kontrol og et ensidigt fokus på sikker drift til at være mere opmærksom på, hvordan vi løser forvaltningens klare kerneopgave fx i tværgående samarbejder og gennem brug af andre, også eksterne ressourcer, herunder borgerne selv. Forvaltningens Vision 2020 er: 'Vi skaber fremtidens velfærd'. Frihedsbrevet er en vigtig løftestang til at indfri den ambitiøse vision, og det tror vi på, vi kan.

8. Er det kulturskifte blot en 'fornemmelse', I har om, at Frihedsbrevet virker?

– Nej, det er ikke kun en fornemmelse. Specielt i forbindelse med Vision 2020 var det tydeligt i processen, at organisationen var et andet sted end for fem år siden. Man tog blandt andet for givet, at der var plads til at gå nye veje helt ude i de yderste led af organisationen. ■

FRIHEDSBREVET I AALBORG KOMMUNE

opfordrer medarbejdere og ledere til at:

- Dyrke modet til nytænkning.
- Slippe ideerne fri.
- Udfordre vante tankegange.
- Tage en risiko, når vi tror, det nytter.
- Tage det endelige opgør med nulfejls- og fejlfinder-kulturen.
- Gå efter det, der giver vores arbejde mening.
- Afskaffe usundt bureaukrati.

Læs mere om Frihedsbrevet på OAO.dk under 'tillidsreform'.

Tillid tager **tid**

Hvis tillid er svaret, hvad er så problemet? Vi satte tre ledere sammen om et bord og spurgte til udfordringer og medvind i den offentlige tillidsdagsorden – erfaret i en hektisk og praktisk hverdag.

Af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Torben Nielsen

'IKKE NOGET MAN BARE GØR.'

Sådan kunne konklusionen på halvanden times dialog om tillidsbaseret ledelse i en travl og turbulent hverdag som leder i en offentlig organisation lyde.

Mød: Hanne Mølgaard, administrativ leder på Sankt Annæ Gymnasium for 20 medarbejdere i Børn- og Ungeforvaltningen, Københavns Kommune. Christian Barding, leder af Guldborgsund Handicap med 300 medarbejdere. Og Anne Steenberg, borgercenterchef for børn og unge med i alt 2.100 medarbejdere, Socialforvaltningen, Københavns Kommune.

Tilliden er udfordret

– Jeg synes, jeg har en rigtig god og tillidsfuld dialog med mine medarbejdere i hverdagen. Men min mulighed for at agere så tillidsbaseret, som jeg kunne ønske mig, er udfordret, fordi der kommer mange direktiver oppefra, som kan ændre min dagsorden. Og jeg kender faktisk ikke til, at der er besluttet en tillidsdagsorden for alle ansatte i Københavns Kommune.

Sådan svarer Hanne Mølgaard på spørgsmålet om hendes muligheder for at agere tillidsbaseret i sin hverdag som leder.

Trods mindre end en kilometer i fysisk afstand mellem forvaltningsniveauet og Sankt Annæ, som tæller både skole og gymnasium med godt 1.400 elever og cirka 200 medarbejdere, oplever Hanne Mølgaard en distance til niveauerne over og føler sig først inddraget i beslutninger, som vedrører hendes daglige virke som leder, på et tidspunkt, hvor reel indflydelse ikke er mulig.

– Når jeg skal lave noget om, inddrager jeg medarbejderne. Men det oplever jeg ikke, at

kommunen gør med mig. De melder løsninger ud, som ikke giver en effektiv opgaveløsning, men tværtimod gør livet besværligt for os, som skal udføre dem. Og det giver altså en mistillid mellem os og dem.

Den holdning udfordrer Christian Barding: – Jeg har en anden tilgang til tillidsbegrebet. For mig er det en præmis, at vi arbejder

i en politisk ledet organisation, hvor økonomien konstant er i bevægelse, så for mig er det at tænke tillid ind som leder et spørgsmål om at forholde mig til: Hvordan bliver medarbejderne bragt i spil? Hvilken retning sætter jeg for deres arbejde, hvilken ramme arbejder de inden for, og hvor ligger udviklingspotentialet for dem? Jo, beslutninger oppefra kan også bremse mig, men det miskrediterer ikke min tillid til 'systemet'. For mig handler det også om at tænke i incitamentsstrukturer.

For Anne Steenberg er perspektivet et tredje:

– I 2012 beslutter man en tillidsreform i Københavns Kommune, og for mig er det vigtigt at anerkende, at det tager lang tid, før ledere og medarbejdere på alle niveauer arbejder ud fra samme tillidsdagsorden. Vi har været vant til noget helt andet – et 'kontrolregime' med stram styring på processer i stedet for mål. I en organisation med 45.000 medarbejdere tager det altså tid at ændre. Forandringer tager tid. Det handler ikke om tillid som sådan, men om at reformer generelt tager tid, inden alle kan se, at nu går vi den vej, og inden alle finder sine ben i sit rum som enten leder eller medarbejder.

En proces der kræver dialog

I den proces, pointerer Anne Steenberg, har det skabt frustration, at topledelsen ikke bare kommer med alle svarene:

– For at skabe et tydeligt vilkårsrum har vi givet ansvar og kompetencer ud og efterspurgt medarbejdernes engagement og initiativer, og for mig giver det en helt anden

“

Jeg oplever, at det går den stik modsatte vej: Jeg oplever kontrol, kontrol, kontrol – jeg skal hele tiden indberette og har meget snævre rammer for fx kontering.

Hanne Mølgaard, administrativ leder på Sankt Annæ Gymnasium, Københavns Kommune

platform at arbejde på, så jeg er rigtig glad for det skifte. Men jeg kan også godt forstå, hvis tillidsdagsordenen opleves anderledes ude i de enkelte institutioner – det er en bottom-up-proces, som kræver rigtig meget dialog på tværs af alle niveauer, siger Anne Steenberg.

– Ja, jeg må altså sige, at jeg oplever, det går den stik modsatte vej: Jeg oplever kontrol, kontrol, kontrol – jeg skal hele tiden indberette og har meget snævre rammer for fx kontering. Når jeg laver løsninger, som jeg mener er nemmere for alle at håndtere, bliver jeg pålagt en meget mere besværlig måde at gøre tingene på – fra forvaltningen. Det tager tid og er frustrerende, synes jeg. For mig at se, har toppen sagt: 'Nu har vi tillid,' men man har ikke fået bunden med, svarer Hanne Mølgaard.

Christian Barding supplerer:

– Jeg tænker, at tillid starter i ledelsen – for hvis tillidsdagsordenen også handler om, at



Anne Steenberg

“

Vi skal have øje på borgerne i stedet for på vores egne systemer og dokumentationskrav og måle på, om den ydelse, vi giver, gør en forskel for dem, som får den. Gør den ikke det, må vi gøre noget andet.

Anne Steenberg, Borgercenterchef i Socialforvaltningen, Københavns Kommune



Hanne Mølgaard

vi skal minimere vores ressourcer, hvor ligger tilliden så i vores organisation, og hvad skal den spille sammen med? Jeg tænker ikke, at tillid er modsatrettet kontrol, men vi er nødt til at forholde os til, hvordan vi arbejder med tilliden på de forskellige niveauer i organisationen. Før man har gjort sig det klart, kan man ikke sige, at man arbejder med tillid, mener jeg, siger han og nævner, hvad han kalder et "jordnært eksempel" fra sin egen organisation:

– Vi skulle have en ny kompetencestrategi. Normalt ville vi lave et lederseminar, entrere med nogle uddannelsesinstitutioner osv. – med fare for at medarbejderne ville sige: Det kursus har jeg været på. Så vi lavede et kommissorium om kompetenceudvikling med et katalog: Vi har de penge at gøre godt med, vi har defineret visse elementer, som vi ved, der er brug for viden om i organisationen, fx dobbeltdiagnoser, og så nedsatte vi en tværgående arbejdsgruppe, som definerede: Hvor presser det på, hvor har vi brug for udvikling? Det gav et helt andet perspektiv, fordi medarbejderne sagde: Vi har brug for det og det. Og så har vi lavet en aftale om, at de medarbejdere, som kommer på fx en diplomuddannelse, er forpligtede til at give den viden videre til deres ufaglærte kolleger – og den vidensdeling er også en del af en



Christian Barding

“

Jo, beslutninger oppefra kan også bremse mig, men det miskrediterer ikke min tillid til 'systemet'.

Christian Barding, leder af Guldborgsund Handicap

lidsdagsorden. Og nej, det er ikke raketvidenskab. For mig handler det om, at vi skal have lidt mere af 'hvordan tillid' i stedet for 'hvorfor tillid'.

Anne Steenberg:

– Det er et supergodt eksempel, synes jeg. For jo, der er forskel på at sige, at 'vi har tillid', og så at sige, at 'vi arbejder med tillid'. Og klart nok er volumen i en organisation som Københavns Kommune en barriere i sig selv. Det udfordrer både relationer og dialog. Jeg synes, at vi har fået lagt nogle spor ud til en tættere dialog,





Hvad Anne Steenberg (tv.), Hanne Mølgaard og Christian Barding mener, de skal blive bedre til for at kunne lede endnu mere tillidsbaseret, kan du læse på offentligledelse.dk i artiklen "Kompetencernes Top 3".



men når du, Hanne, samtidig oplever større og større dokumentationskrav, er vi ikke i mål endnu. Det er jo netop dem, vi skal have ned, så vi i højere grad kan se på bundlinjen i stedet for på proceskrav. Det skulle jo netop gerne frigive tid, men jeg tænker, at det kommer.

Kører med korte processer

I Guldborgsund Handicap har tillidsprocessen været i gang i det års tid, Christian Barding har været leder. Udgangspunktet var nogle ikke specielt tillidsbaserede strukturer, husker han:

– Hvis vi skal finde frem til en synergi og frigøre ressourcer hos medarbejderne, er vi nødt til at se på vores organisationsopbygning, og vi valgte at gå fra område- til teambaseret struktur, så alt ikke skal gennem den flaskehals, vi er som ledelse. Det var en forholdsvis kort proces på tre måneder, som vi inddrog medarbejderne i og indførte 20 nye indsatsområder. Som ledelse sætter vi nu retningen og værdierne og skal sprede tillid gennem en dynamisk og organisk organisation, hvor vi ikke længere har 300 medarbejdere med hver sin fortolkning af kerneopgaven.

I Københavns Kommune har der været en lignende proces, fortæller Anne Steenberg. Styregruppe med både ledere og medarbejdere har defineret de principper og muligheder, som skal være gældende, og som sætter organisationen 'fri':

– Her kunne forvaltningerne søge om fricenterforsøg, hvor målet er læring og viden om, hvordan vi generelt kan fjerne unødvendige proces- og dokumentationskrav og sikre nytænkning i løsningen af kerneopgaven. Medarbejdere og ledere kan således selv tilrettelægge andre måder at løse opgaverne på. Vi har også 'Meningssamlingen', hvor medarbejderne kan give deres mening til kende og bringe dokumentationskrav frem, som ikke giver mening. På den måde er der en struktur – nogle motorveje – som tillidsreformen kører ad, og som medarbejderne også kan bruge. For en anden side af tillid er, at hvis ikke medarbejderne selv tager ansvar og også ytrer sig, får vi aldrig en tillidsdagsorden. Man kan ikke bare sidde og vente på, at topledelsen kommer og siger til.

– Jeg oplever, at vi har et meget stort tillidsrum med vores forældre og elever, men alt det, du taler om, oplever jeg, er noget, som foregår 'heroppe' – ikke nede hos os, siger Hanne Mølgaard.

– Men hvem skal sørge for, at I bliver en del af det? spørger Anne Steenberg.

– Det skal jo i hvert fald komme ud til os på en eller anden måde – vi skal opdage, at det er der. Det har jeg ikke oplevet. Jeg hørte helt tilfældigt om det på en konference og havde aldrig hørt om tillidsreformen i Københavns Kommune før. Jeg føler virkelig ikke, at vi er blevet inddraget eller lyttet til, og jeg oplever

ikke en tillid opad i systemet med den kontrol, som føres fra forvaltningen. Og med den travle hverdag, jeg har, er det næsten umuligt at følge med i de informationer, der kommer via intranet. Jeg har brug for anerkendelse af, at det også kræver tid, fastholder Hanne Mølgaard.

Hænger sammen med identitet

– Tillid er en dagsorden, som kræver noget andet af lederne og medarbejderne – at man engagerer sig aktivt i sin arbejdsplads, mener Anne Steenberg. Hun nævner en række tiltag fra centralt hold, der har informeret om tillidsprocessen og fremhæver:

– Jeg tænker, at det også handler om identitet – om at føle sig som en del af den organisation, man er i – og ikke som 'dem i forvaltningen'. På den måde taler man sig jo væk fra sin arbejdsplads, og det er superærgeligt at høre, at du ikke oplever dig som 'Københavns Kommune', men på afstand af den.

– Hos os har det med identitet også været en proces – vi er et tidligere amtsligt område og er som sagt gået fra områdeledelse til at lægge tingene ud i en stor forsamling, hvor vi står last og brast, så hvis noget går galt, er det også dig, som er i spil. Vi er alle 'kommunen' – for hvem er vi ellers, spørger Christian Barding.

For Anne Steenberg er det netop pointen: Målet med en tillidsreform er kun et: at få skabt en bedre kerneopgave til gavn for borgerne.

– Derfor er Christians eksempel med uddannelsesstrategien også så godt. Udgangspunktet er ikke, at den enkelte medarbejder har brug for en diplomuddannelse for at få anerkendelse og et bedre cv, men fordi kompetenceløft kommer borgerne til gavn. Vi skal vende organisationen om.

– Så skal I da vende hele Danmark om, udbryder Hanne Mølgaard.

– Alt går jo på: Hvad skal jeg blive god til – samfundet er individualiseret og har fokus på at promovere den enkelte. Og nu forlanger vi så en tillidsdagsorden med fællesskabsfølelse. Det er en kæmpe opgave.

– Jeg ser det som en professionel opgave – vi skal have øje på borgerne i stedet for på vores egne systemer og dokumentationskrav og måle på, om den ydelse, vi giver, gør en forskel for dem, som får den. Gør den ikke det, må vi gøre noget andet. Det kræver et tillidsfuldt samarbejde med borgerne – at vi gør noget *sammen med* dem, ikke *for* dem, mener Anne Steenberg. ■



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I "Udfordringen" deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Tillid handler om god ledelse

Udfordringen: Hvad gør du som leder, hvis din organisation byder dig at udøve tillidsbaseret ledelse, men det falder dig svært, fordi du er mest tryk ved arbejde og resultater, du selv har haft en finger med i eller i hvert fald kontrolleret? Er det muligt at 'professionalisere' sin tillid til andre og give plads og rum til at løse opgaver på deres måde?

Af freelancejournalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

TILLIDSBASERET LEDELSE KAN alle ledere lære. Og du behøver ikke give køb på dit behov for at kontrollere og følge op på dine medarbejders resultater, for det hører med til dit lederjob, uanset hvor meget eller lidt tillid, du har.

I bund og grund afhænger din tillid til dine medarbejdere af, om du har tillid til dine egne ledelseskompetencer. Om du har dine ledelsesværktøjer i orden. Især dine evner til at arbejde med delegering, kontrol og feedback er vigtige at have styr på. Kan du få de tre ledelsesværktøjer til at spille sammen, kan du hjælpe dine medarbejdere med at præstere nøjagtigt samme høje faglige niveau, som du selv. Og du kan sove roligt om natten.

Kontroller via din interesse

Første trin er, at du skal kende dine medarbejdere. Du skal vide, hvem som er den rette til hvilken opgave. Det handler både om faglige kompetencer og personlige evner til at tage en opgave på sig. Dernæst skal du afklare, i

hvilke mængder og tempi du kan delegerer opgaver til vedkommende. Prøv dig frem og skru op eller ned undervejs.

Løbende – og det er vigtigt – følger du op på din delegering af opgaver ved at vise din interesse. Det er involvering, men også en form for positiv kontrol, du udøver, som medarbejderen skal opleve som din interesse for hans eller hendes arbejde. Fx spørger du til medarbejderens overvejelser, tidsplan, eventuelle uforudsete problemstillinger og sikrer dig, at medarbejderen er opmærksom på de rette punkter eller bruger de rigtige paragraffer. Din interesse eller kontrol skal give medarbejderen en følelse af at arbejde på sikker grund – og dig sikkerhed for, at arbejdet skrider fremad.

Feedback giver retning

Sideløbende med din kontrol skal du give medarbejderen feedback. Det vil sige, at du kommenterer medarbejderens måde at løse opgaven på, opmuntrer, korrigerer og støtter, hvor der er behov for det. Gennem din feed-

back oplever medarbejderen din anerkendelse og støtte, og du sikrer dig, at arbejdet ikke bare skrider fremad, men også i den retning og på det niveau, du ønsker.

Delegering, kontrol og feedback hænger på den måde uløseligt sammen. Jo flere opgaver du delegerer, des mere kontrol og feedback har dine medarbejdere brug for. Du må aldrig give slip, for som leder er ansvaret dit.

Ingen frygt for fejl

Når du har dine ledelsesværktøjer i orden og magter at forene delegering, kontrol og feedback, kan du have fuld tillid til din afdelings præstationer. Du vil opdage, at teorien om synergi virker, og at fx fem medarbejdere kan levere langt mere, end du selv tror. Og frygten for fejl vil ikke stresse dig.

Har du derimod ikke forstået sammenhængen mellem delegering, kontrol og feedback, kan tillidsbaseret ledelse virkelig være en udfordring. Men der er håb. Tillidsbaseret ledelse er et fokuspunkt i al ledelsesudvikling, og du kan blive testet, vejledt, coachet og meget mere for at optimere dine kompetencer på det punkt. Tillid er ikke et spørgsmål om din personlighed, men en færdighed, du kan tilegne dig. ■

“
Tillid er ikke et spørgsmål om din personlighed, men en færdighed, du kan tilegne dig.

| LEDEREN |

Af Birgitte Wold, formand for Socialpædagogernes lederlandsudvalg og forstander for tre socialpædagogiske tilbud i Køge Kommune

Anders Fløjborg, formand for ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening og afdelingsleder i Børn og Unge, Vordingborg Kommune

Torben Hald, kontorchef i Lyngby-Taarbæk Kommune og formand for Chefgruppens bestyrelse, HK Kommunal



Vi er videre fra skåltalerne

Tillid version 2.0 ligger lige til højrebenet, hvis man spørger lederne. De benspænd og udfordringer, som bremser, kan løses ved at lette trykket fra meningsløs dokumentation og lovgivningskrav. Det kræver politisk opbakning.

DET ER UMÅDELIGT SVÆRT at finde argumenter imod en tillidsbaseret dagsorden i den offentlige sektor. Det skulle da lige være, at risikoen for aldrig at komme skridtet videre fra skåltalen, hvor alle klapper af de gode intentioner.

Men lytter man til de 300 ledere, vi har spurgt i undersøgelsen, som vi fremlægger i dette nummer af bladet, om deres muligheder for at agere tillidsbaseret i hverdagen, er tillid faktisk kommet skridtet videre: fra den første forventning om en decideret tillidsreform af den offentlige sektor til den nuværende Tillidsaftale mellem regeringen, de faglige organisationer og arbejdsgiverne på det offentlige område.

Lovgivningen spænder ben

Og det går – heldigvis – ganske udmærket derude, viser vores rundspørge. Lederne har generelt gode muligheder for at møde både hinanden og medarbejderne med tillid, de har et fornuftigt økonomisk handle- rum, mulighed for at drøfte ledelsesmæssige dilemmaer i hverdagen, oplever selv at blive inddraget i beslutninger osv.

Men der er bestemt også benspænd. Dels er det ikke alle, som oplever økonomisk handle- rum eller inddragelse, og dels oplever et

flertal ikke, at mængden af dokumentation er passende eller bidrager til at forbedre kvaliteten af kerneydelsen. Og ikke mindst er der stor enighed om at bureaukratiske arbejdsgange internt og eksterne lovgivningsmæssige krav i den grad spænder ben for en tillidsbaseret dagsorden.

Nej, det er måske ikke en stor overraskelse, men det får os som repræsentanter for leder- nes faglige organisationer til at sige to ting: Først og fremmest tak til alle jer, som har brugt tid på at svare på undersøgelsen og dermed har bidraget til at kvalificere tillidsdebatten.

Dernæst: Hvis vi skal tage de mange gode intentioner med Tillids- aftalen alvorligt og være med til at effektivisere og løfte kvaliteten af fremtidens velfærd, er det tvun- gende nødvendigt at tage budskaberne i denne undersøgelse lige så alvorligt. Det er ikke længere et spørgsmål om 'hvorfor tillid', men 'hvordan tillid'. Vi skal finde ud af, hvordan tillid ser ud på de forskel- lige organisationsniveauer og i de enkelte institutioner, som en leder udtrykker det i artiklen "Tillid tager tid" i bladet.

Økonomisk handle- rum, inddragelse, tid til dialog og refleksion og ikke mindst en gen- nemgribende oprydning i bunken af benspænd fra rigide styringsmekanismer og -krav er den eneste vej frem, hvis lederne skal lykkes med en tillidsdagsorden – med de indlysende resultater, vi allerede kender: større effektivitet og kvalitet i opgaveløsning- en. Og bedre trivsel hos både medarbejdere og ledere.

Nej, tillid kommer ikke af sig selv. Den skal opbygges gennem sunde og stærke samar- bejdsrelationer. Det ved vi godt,

men vi skal også mene det i praksis og omsætte det i kon- kret og nødvendig handling. Et sted at begynde er fx med kompetenceudvikling, også på ledelses- og direktionsniveau, så alle føler sig bedst muligt klædt på til at være en del af en fælles tillidsbevægelse.

Lederne i vores undersøgelse peger meget præcist på, hvor skoen trykker. Næste skridt er politisk opbakning, rum og forståelse til at komme skridtet videre – både fra vores lokalpolitikere og fra Christiansborg, som kan dreje på de store håndtag og lette trykket fra rigide lovgivnings- og dokumentationskrav. ■



Det er ikke længere et spørgsmål om 'hvorfor tillid', men 'hvordan tillid'.