

## EN SAMTALE OM TILLID

Længe før 'psykologisk tryghed' spirede som et begreb i faglitteraturen, havde det slået rod i Jesper Reming Tangbæk. Som mangeårig børne- og kulturdirektør sværger han til tillidsbaseret ledelse, og her deler han sine tanker og erfaringer. Du kan se og høre samtalen om tillid i en række korte videoer på vores hjemmeside.

"Det forpligter at vælge tillid som udgangspunkt for sit arbejde, og man skal tænke grundigt over: Hvad betyder det i virkeligheden for den organisation, du skal lede? Hvad skal være på plads, inden du kan slippe dine medarbejdere lidt fri?

Det er dét, der er spændende: Hvad skal vi have fat i for at have tillid som ledelsesgrundlag?

Tillid giver de bedste betingelser og forudsætninger for at udvikle og skabe følgeskab i organisationen, og det giver mulighed for en bedre sammenhæng i forhold til det, der er svært til daglig. Så det er en supergod ramme, men igen: Der er noget, du skal have styr på først.

Det drejer sig om de forventninger, vi har til hinanden. Hvis man er direktør for et daginstitutionsområde, skal man have styr på, hvad det betyder for alle de ledere, der er en del af det område. Hvad forpligter det os til?

Tillid kan forsvinde lynhurtigt, og for at undgå det, er det vigtigt at have en samtale om, hvilken ramme, vi opererer inden for, så både du og jeg kan operere inden for den."

### NÅR TILLIDEN BRISTER: TILBAGE PÅ SPORET

"Når nogle træder ved siden af de aftaler og samtaler vi har haft om, hvad der konstituerer rammen, kan der opstå en situation, hvor du på den ene side siger, at du som leder er tillidsbåret, og på den anden side har en situation, du skal reagere på. Måske endda instruerende eller kontrollerende. Og så kan medarbejderne spørge: Jamen, var vi ikke drevet af tillid? Nu synes vi, at du som leder praktiserer noget helt andet. Og det er et dilemma.

Nogle gange opstår dilemmaet i forhold til en enkelt leder, men man kan også opleve det i forhold til en hel ledergruppe, og så er man nødt til at tage samtalen igen om rammen og den tillidsbaserede ledelse."

### PSYKOLOGISK TRYGHED: ET NYT LAG I SAMTALEN

"Gid vi havde haft det begreb noget før. Vi har måske haft fat i det på en måde, men jeg kan godt lide, at vi sætter så stort et tryk på det lige nu. I den kommunale sektor er der et enormt pres på medarbejderne fra ledelsen, forældre, faglige organisationer. Vilklårene, vi arbejder under, kan også være anderledes end før, så der er meget, der kalder på tryghed i dagligdagen, og at vi taler om det.

Så samtalen om psykologisk tryghed som en forudsætning for tillidsbaseret ledelse er en vigtig dagsorden. Tillid handler om rammer og retning, men også om relationerne. Samtalen om psykologisk tryghed kvalificerer i virkeligheden samtalen om de relationer, der er nødvendige for at få tillidsbaseret ledelse til at fungere. Det har givet den samtale et nyt lag.

Når man taler om organisationens sprog og de rammer, der er, kan det være en lidt firkantet samtale. Men når du taler om psykologisk tryghed, er vi ovre i det mere bløde: Hvad skal der til for, at du som medarbejder kan føle dig frisat og tilpas i dit daglige arbejde? Dermed har vi både rammen og ved siden af dét, der handler om at få hjertet til at slå på den rigtige måde. Det mellemmenneskelige.”

### **RO I MAVEN TIL DE ÆGTE DILEMMAER**

”Der er i den grad brug for samtalerne om den psykologiske tryghed i relation til den tillidsbaserede ledelse. Det kan skabe en samtale om tillid og tryghed, der kører hele vejen ned gennem organisationen, og vi taler ikke bare om, at vi er tillidsbaserede i vores ledelse. Vi praktiserer det også gennem samtalerne.

Psykologisk tryghed har en helt anden appel i forhold til at skabe meningsfulde samtaler med medarbejderne, der sidder i dilemmaerne hver eneste dag.

På fx det specialiserede børne og ungeområde, hvor der er rigtigt, rigtigt meget på spil for alle, er det vigtigt, at når man træder ind i det felt og skal træffe nogle beslutninger, der kan give ballade og tænders gnidsel, er det vigtigt, at den psykologiske tryghed er til stede i organisationen, så medarbejderne har ro i maven.

Det er ikke det samme som, at vi ikke kan blive presset, men det skaber en anden hverdag, når man har haft de samtaler om psykologisk tryghed på en arbejdsplads, hvor der opstår ægte dilemmaer i hverdagen.”

### **KVALITET OG FAGLIGHED HÆNGER ULØSELIGT SAMMEN MED TRYGHED OG TILLID**

”Samtalen om psykologisk tryghed drejer sig om de forventninger, vi har til hinanden. Om de relationer, vi har, om opgaverne og kerneopgaven. Det er kvalitet og faglighed, der er på spil, og du kan ikke tale om psykologisk tryghed uden at tale om, hvad vi er til for, og hvilken opgave vi har. Det hænger uløseligt sammen.

Tillid må aldrig blive en øvelse, der kun involverer ledelseslagene. Det drejer sig om langt mere, fx også tillid mellem en forældrebestyrelse og en ledelse, og er der psykologisk tryghed til stede, så har vi en situation, hvor vi kan arbejde med de svære situationer og de ægte dilemmaer.

Det siger noget om, hvor stort det er, dét vi har fat i her. Tillid og psykologisk tryghed er ikke bare en hyggelig akademisk samtale. Det er også noget, vi skal praktisere i hverdagen – sammen.”

*Se og hør samtalen i fem små film <http://www.hammerhollaender.dk/samtaler-om-tillid/>*