

En udfordring at skabe TILLID



Ekspertene: Tillidsbaseret ledelse er så nyt et fænomen, at kun få eksperter har beskæftiget sig indgående med det. Hele kulturen i organisationen skal forandres, siger to af dem.

At indføre tillidsbaseret ledelse i hele Skatteministeriets organisation er godt tænkt, men en stor mundfuld, ikke mindst fordi offentlige arbejdspladser har nogle særlige udfordringer. Preben Melander, der er professor og direktør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School, forklarer, at det offentlige lever med nogle såkaldte "wicked problems".

"Offentlige arbejdspladser er præget af nogle onde, uløselige problemer, fordi der ofte er modsætninger mellem forskellige hensyn, og fordi der konstant er situationer, hvor politikerne skal legitimere, at de gør noget. Det såvel udfordrer som hæmmer det gode autentiske, involverende og tillidsskabende lederskab. Samtidig er medierne med til at skabe en nulfejls- og sensationskultur, der skaber en særlig måde at håndtere problemer på. Når fejl afsløres i morgenradioen, er der inden aften lavet nye regler. Den offentlige sektor lider under et regeltyranni, baseret på regulering og kontrol, og det er med til at fortrænge tillid, anerkendelse og samspil", siger Preben Melander.

Han ynder at sige, at tillid er en knap ressource, som ikke er noget, som man bare kan regne med at basere ledelse på i det offentlige.

"Tillid er ikke en indbygget værdi, men en ressource, der skal opsøges, fremelskes og kæmpes for. SKAT er stadig en regelorienteret

organisation. At lave forandringer til tillidsbaseret ledelse i så stor en etat med meget stærke traditioner og regelgrundlag, det kræver en intens ledelsesindsats over det meget lange træk. Her taler vi om en kulturforandring i hele måden, man forholder sig til det politiske system på", vurderer han.

Ud over at det offentlige altså lever i et regeltyranni, er eksperterne i tillidsbaseret ledelse også enige om, at metoden ikke kan fungere, hvis ikke mål og værdier er meget klare og adopteres af medarbejderne.

Vandfald dur ikke

Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse er i et program om fremtidens offentlige lederskab gang med at se på, hvordan strategier kan skabes og forankres som to sider af samme proces. At tro på at strategier skabes i toppen og kan forankres i bunden på distancen er en illusion, mener de.

"Vandfaldsmodellen er en meget udbredt måde at styre på i staten. Strategien kommer fra cheferne og bredes ud f.eks. ved hjælp af konsulenter. Men det ser ud til, at kun fem procent af den oprindelige plan bundfælder sig hos medarbejderne. Ord bliver oversat undervej, der sker omfortolkninger og en ny historie skabes. Derfor skal der kunstgreb til for



Tegning: Niels Poulsen

“

Tillid er ikke en indbygget værdi, men en ressource, der skal opsøges, fremelskes og kæmpes for. ”

at indføre tillidsbaseret ledelse. Man kan ikke bruge hierarkiet, men skal skabe alternative processer, hvor aktørerne kobles sammen på en anden måde på tværs af niveauer og kulturer. Formidler man alene fra top til bund, skal man ikke regne med forandringer”, siger professor Preben Melander.

Tillidsbaseret ledelse fungerer efter hans mening bedst med ”geyser-modellen”, hvor ideerne og forandringerne mobiliseres nedefra gennem dialog, forsøg og kreative processer.

Ikke fuldt beskrevet

Skatteministeriet er med helt i front, når det gælder offentlige virksomheders indførelse af tillidsbaseret ledelse. Faktisk er det kun i Forsvaret og i nogle enkelte kommuner, at man har gjort sig erfaringer med ledelsesstilen i praksis.

Og selv om eksperterne er helt enige om, at tillid er vejen frem på arbejdspladser for det moderne menneske, så vurderer de også, at Skatteministeriet har været ganske optimistisk ved indførelsen af tillidsbaseret ledelse i hele enhedsorganisationen.

Lektor Søren Jagd fra Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier på RUC forsker i tillidsbaseret ledelse og konkluderer i en rapport fra 2008, at der i den nyere ledelseslitteratur ikke er en entydig be-

skrivelse af, hvad tillidsbaseret ledelse er.

Man kan p.t. heller ikke tage en uddannelse i det. Tillidsbaseret ledelse indgår kun som et element i andre lederuddannelser.

”Der er mange hjørner, som ikke er godt nok beskrevet, og det er uklart, hvordan man konkret gør, f.eks. omkring balancen mellem tillid og kontrol. Det er de løse ender, jeg har ledt efter i litteraturen”, fortæller lektor Søren Jagd.

At indføre tillidsbaseret ledelse ved at give lederne nogle timers introduktion og værktøjskasser på nettet efter adskillige års heftige omstruktureringer, vurderer han til at være en forenklet måde at gå til opgaven på.

”Det ser ud til, at SKAT måske ikke er 100 procent klar. At formulere værdier i fællesskab og være enige om dem er altafgørende. Hvis medarbejderne er mest interesseret i, hvad de selv kan få ud af det eller, hvis lederne ikke stoler på medarbejderne, fordi man ikke har arbejdet med værdierne på alle planer, så er organisationen ikke moden til tillidsbaseret ledelse. For at kunne arbejde med tillid skal der også skabes ro og gode rammer i stedet for nye krav. Der skal skabes fællesskab og tryghed”, siger han.

Fremsynet ledelsesform

Men generelt mener han og professor Preben



”Vandfaldsmodellen” dur ikke, mener Preben Melander.

”Geyser-modellen” er bedre.



Foto: Ole Petersen



“

Det er en udfordring for lederen at dosere tillidsbaseret ledelse til den enkelte.

”

Melander, at det er ganske fornuftigt at tænke i tillidsbaseret ledelse.

”Tillidsbaseret ledelse passer meget godt til, hvad de danske medarbejdere forventer. I Danmark har man erkendt, at de traditionelle kontrolformer er forkerte. Det har faktisk overrasket mig, at tillidsbaseret ledelse kan fungere frugtbart og effektivt selv på en maskinfabrik, som har indført det for at få høj kvalitet. Og det behøver ikke at betyde noget, at man har regler, man skal leve op til. Det kan være en særlig måde at have kvalitet i arbejdet, at de gode resultater følger f.eks. lovene. Det er man formentligt ret fokuseret på i SKAT”, siger Søren Jagd.

Professor Preben Melander kalder tillidsbaseret ledelse, eller rettere tillidsskabende ledelse, for den eneste mulighed i fremtiden:

”Når man ser på tidsånden, globaliseringen, mediernes påvirkning, videnssamfundets kompleksitet, specialiseringen, X-factor-generationen, nye familiestrukturer og gamle autoriteter i forfald, så er alt i opbrud. Derfor er tillidsskabende ledelse i sin grundform en fantastisk

måde at skabe social kapital og værdi på. Den er i tråd med f.eks. autentisk ledelse, kærlighedsskabende ledelse og værdibærende ledelse. Der skal empati og følelser ind i lederskabet. Man bryder ind i tilvante magtstrukturer og skaber muligheder nedefra i fora, hvor alle føler ansvar på tværs af grænser”, siger han.

Ledernes udfordring

Men udfordringen er stor. Som Søren Jagd siger, er det ikke alle ledere, der er ”castet” til at indføre tillidsbaseret ledelse.

”Man skal være en rimelig stærk person, der tør lade medarbejderne lave fejl. Man skal også kunne tage de svære samtaler. Det er en stor opgave at gøre lederne klar til det. Grundlæggende er der brug for et uddannelsesforløb, hvor minimum lederne bliver helt klar over opgaven. Hvis de ikke har overblik over opgaven, er det svært at sætte i værk”, siger han.

Lederne skal kunne skabe rammer og kunne formulere mål og værdier. Da alle i SKAT er vidensarbejdere, gælder det for de fleste, at de

En lang proces i Roskilde

Et af de få konsulentfirmaer, som har flere års erfaring med indførelse af tillidsbaseret ledelse i det offentligt, er LivingValue i Hørsholm, som blandt andet har hjulpet Roskilde kommune med opgaven, da man indførte områdeledelse for 54 daginstitutioner på børneområdet. Arbejdet har taget mange måneder med intens træning af områdelederne.

”Der er mange snubletråde i sådan en proces. Det var nødvendigt at se på personalereglerne. Mange regler er opfundet for mange år siden og er ikke fulgt med tiden. Hvis man ikke får fjernet de snubletråde, kan de gøre mere skade end gavn. Nogle regler kan ikke fjernes, som f.eks. planer, der skal udfyldes. Men regler som at man ikke må forlade matriklen, er noget der skal stilles spørgsmålstil”, siger direktør Torben Vang fra LivingValue.

Læringen i Roskilde er, at hvis både leder og medarbejdere forholder sig til de mål, der er lagt, kan man nå fantastiske løsninger. At inddrage alle i processen og bruge mange ressourcer på at uddanne lederne, er også nødvendigt, mener Torben Vang.

”Vi mener, det er en god investering. Der er færre syge, personaleomsætningen er faldet og kerneydelsen er bedre. Roskilde skulle spare penge, men man er ikke gået i sort, fordi man har fået værktøjer og værdier til at håndtere arbejdet”, forklarer han.

Godt klædt på

I Roskilde siger pædagogisk udviklingschef Karen-Lisbeth Olsson,

at man godt turde kaste sig ud i tillidsbaseret ledelse, selv om metoden ikke er så godt beskrevet, fordi den passer godt til kommunens personalepolitik med en anerkendende, åben og synlig ledelsesstil med stort råderum til den enkelte.

”Men det afgørende har været at sikre, at vores ledere blev klædt rigtig godt på til deres nye rolle som områdeleder. Vi hører fra dem, at syv måneders forløb med individuel coaching og fælles sparringsmøder godt kunne have været længere, så det er en proces, der fortsætter. Det har været en vældig god idé at entrere med LivingValue, der gav os et struktureret forløb og holdt den røde tråd undervejs”, siger hun.

Den nye, tillidsbaserede ledelsesstruktur er især lykkedes, fordi både ledere og medarbejdere har været inddraget i processen med at skabe visioner, mål og værdier.

Torben Vang fra LivingValue kalder det oplagt for Skatteministeriet at arbejde med sine værdier.

”Man har en klar mission: Man skal hente penge ind, der skal finansiere vores samfund, og man gør det på en ny måde. Tillidsbaseret ledelse er helt rigtig til det. Udfordringen er, at lederne skal have mod til at miste kontrollen, og at mål og rammer skal være særdeles klare. Medarbejderne skal kende deres tillidsramme og vejen at gå. Nogle vil ikke være klar. Derfor bliver det endnu mere kompliceret at være mellemleder, og derfor skal de klædes godt på”, siger Torben Vang.

is

ved, hvordan arbejdet løses bedst muligt. Og i tillidsbaseret ledelse ligger, at medarbejderne skal have rammer til at udføre det på deres måde.

”Det er en svær opgave for lederne. Nogle medarbejdere savner måske den gamle ledelsesform, hvor de ved, hvornår de har gjort det godt nok og kan gå hjem. Andre vil have udstrakt frihed, men bliver aldrig færdig med at arbejde og skal have grænser. Det er en udfordring for lederen at dosere tillidsbaseret ledelse til den enkelte”, siger Søren Jagd.

En svær virkelighed

Generelt er der stigende interesse for tillidsbaseret ledelse og ligefrem etableret et Akademi, som afholder seminarer for ledere og udbreder information. Alle offentlige ledere har i dag ret til uddannelse, f.eks. diplom og masteruddannelser, men en ting er ideelle teorier om det gode lederskab, en anden er virkeligheden, hvor det ofte kan være svært at være en anerkendende, tillidsskabende, stærk chef, der på trods af barriererne kan fremelske de sociale kompetencer.

Professor Preben Melander mener, at åbenhed ikke er noget, der foregår naturligt i offentlige organisationer, at der er nogle skjulte magtstrukturer for, hvordan vi opfører os.

”Offentlig ledelse er snarere præget af autoritet, angst og autisme end af anerkendelse og autenticitet. Det herskende såkaldte kriseladerskab virker desværre i den forkerte retning. Fremtidens lederskab bør i stigende grad være præget af evnen til at håndtere krydspres, dilemmaer og konflikter i flere adskilte universer. Det stiller krav om helt nye sociale relationer og ledelsesmæssige kompetencer end dem, som er kendte og afprøvede i de almindelige autoritetshierarkier”, siger han.



Total tillid hos Google

Den ultimative tillidsbaserede ledelse foregår bl.a. hos internet virksomheden Google i Danmark. Her kan medarbejderne bruge 20 procent af deres arbejdstid på egne ideer.

Videnscenter for Arbejds miljø beskriver Googles arbejdsforhold her i landet, hvor der ud over mange frynsegoder er en tillidskultur, hvor det er accepteret at medarbejderne kommenterer hinandens og chefernes arbejde.

”Vi tror ikke på, at innovation er noget, der kun kommer fra fire mennesker i et direktionskontor. Det kommer alle steder fra. Så

for at forløse det potentiale, medarbejderne har, bliver du nødt til at have et system, der ikke låser dem, så de kun sidder og laver lige præcis det, de får besked på”, forklarer Googles danske direktør Peter Friis til Videnscentret.

Klare mål er afgørende for Google. Hvert kvartal taler ledere med medarbejderne om, hvordan det går, og hvordan de passer ind. Klarheden giver ifølge Google ansvarlighed og arbejdsglæde. De har kun sagt farvel til to medarbejdere på fem år.

is