

Hvem har ansvaret for tillid og relationer?

af Erik Staunstrup

Vi er vant til at se på tillid som noget, der helt naturligt er til stede mellem os. Danskere har statistisk set verdensrekord i tillid. Næsten 80% af os har tillid til andre¹. Men denne kilde til tillid er ikke en vedvarende ressource – den skal vedligeholdes. Hvis først tilliden forsvinder, så kan den ikke uden videre bygges op igen.

Tidligere gjaldt det, at hvis man som leder var teknisk dygtig, så måtte medarbejderne bære over med, at der måske manglede lidt på de kommunikative kompetencer. Det kunne lade sig gøre i industrisamfundet, hvor fokus mere gjaldt de objekter vi fremstillede. I dag er fokus skiftet. Vi er i højere grad afhængige af at medarbejderne er engagerede i de immaterielle services eller andre ydelser, som vi fremstiller og leverer.

I dag gælder det, at hvis man ikke kan skabe ejerskab til det job, der udføres, så kan man ikke være leder. Sammenhængen mellem at kunne skabe relationer og tillid er blevet et væsentligt omdrejningspunkt.

HVAD ER VI HER FOR?

Man kunne tro, at det er et unødvendigt spørgsmål. Du ved vel, hvad det er for en virksomhed, du er beskæftiget i – ikke? Du ved vel også

hvad I sælger af ydelser eller varer til kunderne eller borgerne – ikke?

Men det er ikke det hele. Det er ikke blot de varer og ydelser vi leverer, det er nok så meget den værdi de kan skabe for modtagerne, der er i fokus. Vi skaber med vores virke en værdi for andre – enten modtagerne af de offentlige ydelser, vi leverer, eller kunderne, der køber vores ydelser og varer. Det er den værdi du som leder eller medarbejder bør have i fokus i dit daglige virke.

Hvis du er leder, så er det dig, der har ansvaret for at fortælle dine omgivelser, hvilke værdier I egentlig skaber med jeres daglige anstrengelser på jobbet. Det er dit ansvar at sørge for, at medarbejderne kan se sig selv i det billede.

På nu-dansk taler man om kerneopgaven, som ”den opgave virksomheden er etableret for at løse.”² Det lyder ganske enkelt, når man taler om det som en ”skrivebordsmodel”, men når det kommer til at udføre konkrete arbejdsopga-

¹ Jens Olaf Pepke Pedersen: Om tillid, Downloaded fra orbit.dtu.dk: Mar 14, 2019

² Peter Hasle m.fl.: Ledelse med social kapital, L&R Business, 2010, side 46

ver, begynder det at blive vanskeligt. Alle tænker, at det jeg laver er det vigtigste! Det er her vi nærmer os artiklens overskrift, der drejer sig om tillid og relationer.

Det er vigtigt at kunne skabe mulighederne for en gennemsigtighed, så alle har mulighed for at få en oplevelse af, hvilke bidrag de øvrige kolleger yder, og hvordan det hele hænger sammen.

Vi kan nemt komme til at overfokusere på vores egen rolle og vores egne funktioner. Vi kan også risikere at det trækker i den gale retning, hvis vi ikke afbalancerer vores indsats med kollegernes. Det kræver, at du som leder, giver kerneopgaven en synlighed, dels ved løbende at omtale den ved passende lejligheder, dels ved at opsætte mål, som kan samle indsatsen i hverdagen og få fokus på kerneopgaven.

Faktisk kan det gammelkendte måleværktøj Key Performance Indicators (KPI) få en renaissance her. KPI betragtes ofte som et meget lineært måleværktøj, hvor der er fastsat rammer, mål og tidsrum. Men værktøjet kan relativt nemt gøres brugbart i hverdagen, ved at føre en dialog om de enkelte faktorer, og gøre dem til genstand for fælles overvejelser og beslutninger.

Når man skaber KPI'ere gennem en fælles dialog, så har man muligheden for samtidig at opbygge en fælles forståelse og en fælles mening om, hvorfor netop dette KPI er vigtigt. Det vil være et væsentligt bidrag til opbygningen af en gensidig tillid.

Naturligvis kan der opstå situationer, hvor vi ikke får leveret det der opfylder kerneopgaven. Så må du som leder fokusere på HVAD der skete i stedet for at finde ud af HVEM der fejlede. Det er vigtigt at bevare tilliden til, at alle kommer på arbejde for at gøre deres bedste, så

vi må sammen prøve at lære af den hændelse, der er indtruffet, så vi kan forbedre vores indsats.

I sundhedssektoren har man endda systematiseret det ved at registrere såkaldte utilsigtede hændelser, så alle netop kan lære af det. Erfaringerne viser dog, at man skal være fornuftig i sine registreringer, så man ikke risikerer at overregistrere. Det vil nemlig i sig selv kunne betyde, at man skaber en blame-kultur, når der opstår små fejl, som man ikke registrerer. Der bør i det mindste altid være en margin til menneskelige fejl, der opstår på baggrund af tilfældigheder.

Ovenstående betragtninger er både gode og nødvendige for at kunne bevare den eksisterende tillid, ved at søge at rette op på mangler og undgå fejl i fremtiden. Til gengæld bryder disse tilgange ikke nyt land. Du kan med fordel anvende mere fremadrettede tilgange for at skabe ny energi og nye tillidsfelter i fremtiden.

FRIHED OG TILLID

Vi kender det sikkert alle. Hvis vi føler os utrygge eller overvågede, så går det ud over vores opfattelse af at være frie og have tillid til systemerne omkring os. Fx kan vi som danskere let få en følelse af utryghed eller usikkerhed, hvis vi ankommer til et land, hvor grebet er strammet om ytringsfriheden. Her er alle varsomme med at udtale sig og tilliden til styret vil oftest være begrænset.

På arbejdspladsen kan tidsregistrering eller et påklædningsdirektiv være eksempler på, at medarbejderne kan føle, at virksomheden ikke har tillid til den enkeltes dømmekraft og indsats. Det kan let blive udlagt som en form for mistillid i hverdagen.

Men hvis man går tættere på, så er der en del eksempler på, at det ofte er medarbejderne (og ikke virksomhedens ledelse), der fx har ønsket at få indført tidsregistrering, så der kan skabes en form for indbyrdes retfærdighed i, hvor mange timer man lægger på jobbet. Der kan også argumenteres med, at det i sig selv giver den enkelte mere frihed til selv at bestemme, hvordan arbejdstimerne skal fordeles på ugen.

Ser vi det fra et tillidsperspektiv, så vil vi dog hævde, at fx et tidsregistreringssystem kan være et tegn på manglende gensidig tillid. Både mellem medarbejderne og ledelsen og medarbejderne imellem. Er et sådant system først etableret, så kan det være utrolig svært at bryde det op og i stedet basere sig på en fælles holdning til, at vi hver dag leverer i forhold til kerneopgaven. Det vil som nævnt ovenfor kræve at alle bliver sat i stand til at kunne se hinandens bidrag, og ikke kun fokusere på sin egen opgave – der som bekendt er den vigtigste!

Når det er sagt, så må vi konstatere, at der i alle tilfælde vil være behov for rammer for at kunne skabe frihed til at kunne bevæge sig inden for rammerne, eller at udfordre dem. Spørgsmålet er blot hvor snævre disse rammer bør være?

Det er naturligvis ikke til at svare entydigt på. Det vil afhænge af situationen, og dermed faktorer som fx kerneopgavens vigtighed, krav til nøjagtighed, medarbejdernes kompetencer i forhold til kerneopgaven, tidspresset, opgavepresset osv.

Som vi ser det, kan det være en rigtig god øvelse at tage rammerne op til en løbende vurdering, gerne sammen med de involverede parter, så der til stadighed opnås en gennemsigtig-

hed, der kan medvirke til at skabe den gensidige tillid til, at vi respekterer hinandens indsats og giver frihed indenfor de aftalte grænser.

Følelsen af ufrihed og dermed manglende tillid er noget, der starter indefra. Det er den enkelte medarbejders opfattelse af sin situation, der er det primære afsæt for denne følelse. Dertil kan komme oplevelsen af uretfærdighed i forhold til andre, som kan være med til at få følelsen af tillid til at vakle.

Det er vanskeligt at afkode disse strømninger, men man kan forsøge at etablere en daglig procedure, hvor man ganske kort mødes, for så at sige ”at stemple ind” hver morgen. Det skal forstås sådan, at alle ved mødet giver udtryk for frustrationer og forventninger, så man i fællesskab kan afstemme og dermed kan genbekræfte den gensidige tillid.

TILLID TIL LEDELSEN

Gensidig tillid er grundlaget for at skabe en åben dialog om de udfordringer og muligheder, der synes at være. På den ene side kan denne åbenhed føre til, at begge parter synes, at man kan kalde en spade for en spade. Det er vigtigt at man ikke overfortolker åbenheden. Som leder har man ansvaret for at bevare relationerne og sørge for at udtrykke sig på en sådan måde, at man ikke taler ned til andre og de ikke føler sig trådt på.

På den anden side kan den gensidige tillid medføre at medarbejderne tages med på råd i tilfælde, hvor det egentlig burde være en ledelsesbeslutning. Det kan let udarte sig til en form for ”fællesledelse”, hvor man som leder kan dække sig ind og undgå synlighed.

I det hele taget betyder synlighed og gennemsigtighed rigtig meget for at skabe en gensidig tillid. Det, at turde stå frem med sine beslutninger og at turde stå ved dem, hvis det er det, der er tilfældet, afkræver en form for respekt, hvor man i det mindste opnår den tillid, at man ved hvad lederen står for og kan forholde sig til det.

I den anden grøft finder vi ledere, der mener at kunne klare det hele selv. Hvis opgaverne der skal løses er rimeligt overskuelige, så kan det sagtens lade sig gøre, men hvis kompleksiteten stiger, så risikerer enerådige leder, at der pludselig ikke er nogen omkring ham eller hende, der kan eller vil træde hjælpende til. ”Du er jo lederen, så det må du vide!” Den gensidige tillid lider et knæk, hvis man som medarbejder føler, at lederen ikke finder det besværet værd at spørge, fordi det er lettere at træffe beslutningen selv.

Det kan dog være en udvej af en sådan situation, hvis man som leder tør stå frem med sin beslutning og erkende, at den er truffet på et relativt tyndt grundlag, er truffet ud fra politiske overvejelser, ud fra tidspres eller lignende. I sådanne tilfælde kan man appellere til omgivelserne om at træde til og hjælpe med at understøtte.

Som leder blandt andre ledere vil man ofte opleve en form for rivalisering, der bestemt ikke fremme den gensidige tillid. Rivaliseringen udspiller sig i forhold til at opnå anerkendelse fra de øvre ledelsesniveauer. For at skaffe sig ekstra vind i sejlene, ser man af og til det fænomen, der populært kaldes for fedtspilleri. En form for følgagtighed, hvor ledere føjer sig i forhold til restriktioner eller programmer, der

kommer fra de øvre ledelseslag, og som de tilmed roser for den klarhed, der er i tanken – selvom de inderst inde ikke synes at det er en god idé med disse tiltag.

Den gensidige tillid er en kæde der fra led til led gennem organisationen bør vedligeholdes i forhold til at opleve gensidighed og ligeværdighed, når der tages beslutninger. Hvis det ikke er til stede, risikerer man som leder, at tilliden smuldrer i de led hvor ens ledelsesrum udspiller sig. Hvis gensidigheden ikke eksisterer vil man føle sig snydt ved at opfylde alle aftaler, når ingen andre gør det. Faktisk er det bare at have tanken om, at man er blevet snydt – det koster på tilliden.

AT SKABE TILLID

Det grundlæggende spørgsmål er, om man kan skabe tillid? Er tillid noget der per automatik findes mellem mennesker, og som forvitrer, hvis det ikke vedligeholdes? Eller er tillid som udgangspunkt ikke-eksisterende, men må møjsommeligt opbygges gennem tilbagevendende positiv adfærd?

Vi kan ikke foretage en lakmus-prøve, for at se om udslaget er rødt eller blåt. Vi må i stedet anstrenge os for gennem vores adfærd og vores kommunikation at bidrage til at styrke tilliden. Fx kan vi hver især spørge os selv: ”Hvad gør jeg, der kan styrke andres tillid til mig?” og ”Hvad gør jeg, der styrker min tillid til andre?”³

Med andre ord er udgangspunktet her, at tillid er noget, der samskabes gennem vores relationer. Vi kan ikke bare dømme en relation med

³ Maja Loua Haslebo; Tillidsskabende ledelse i et socialkonstruktionistisk perspektiv, 2016, <http://majalouahaslebo.dk/wp->

<content/uploads/2016/09/Tillidsskabende-ledelse-i-et-socialkonstruktionistisk-perspektiv.pdf>

en anden som ringe. Vi har selv et ansvar for at kommunikere og have en adfærd, der kan styrke andres tillid til os selv. På den måde giver det mulighed for at skabe en forbedret relation og dermed også en forbedret tillid.

Når lederen står som den, der starter samskabelsen af relationer og tillid, så giver det også anledning til det, der kaldes følgeskab. Nemlig at et lederskab indbyder til gensidig tillid og derved åbner for, at medarbejderne kan indgå i et følgeskab som ligeværdige bidragsydere til den fælles kerneopgave.⁴

Den helt modsatte situation ser vi når tilliden forsvinder. Så kan man ikke bare vedtage, at vi skal have mere tillid igen. Det er ikke en ledelsesbeslutning.⁵ Gensidigheden opstår, når man via ord og handlinger skaber relationer, der for den enkelte virker som ligeværdige og respektfulde. Det er en proces, der tager tid, og hvor tilliden opbygges trin for trin som en sårbar plante, der skal værnes mod uvejret.

En vigtig del af denne proces er at have én fælles intention om, at det er vigtigt, værdifuldt og nødvendigt at have en gensidig tillid i arbejdsrelationerne. Når først denne intention er opbygget, er det vigtigt at lederen til stadighed står ved den. Hele tiden påpeger det vigtige i gensidig tillid. Altid taler positivt om relationerne og holder fast i intentionen. Det er her sårbarheden kommer ind og den værnen mod uvejret, der omtales ovenfor.

Det kræver medspillere at skabe tillid. Og medspillere kan ikke udpeges til at deltage, de skal komme i frivillighed og gå aktivt ind i samskabelsen af relationerne. Det kan skabe en god grobund for at tilliden kan vokse. I den proces har lederen ansvaret for at blive ved med at

tage initiativ til nye tiltag, og deltagerne må veksle frivilligheden til en forpligtelse til at deltage positivt i et forsøg på at skabe bæredygtige relationer.

AFLÆSE ADFÆRD

Til daglig lægger vi ikke så meget mærke til, at vi til stadighed aflæser andres adfærd, men når man enten selv er ny deltager i en organisation, eller der kommer nyansatte til, så bliver vi pludselig opmærksomme på, hvor vigtigt det er, at kunne aflæse andres adfærd. Det er i sig selv en forlængelse af sproget.

Vores handlinger udspringer ofte af vores refleksioner over, hvad der er mest nyttigt at foretage sig i situationen. Ikke blot rent logisk, men også set i forhold til de relationer man har i organisationen og ikke mindt i forhold til de adfærdsmønstre man kan aflæse i selve situationen.

At aflæse andres adfærd, er en måde at finde fodfæste i en ny organisation. Udgangspunktet er en tanke om, at ”der er ikke nogen der går på arbejde for at lave fejl.” Derfor kan vi enten som den nyankomne eller som en af de trænede deltagere i organisationen ofte basere os på, at den adfærd vi ser omkring os er afprøvet og fundet gangbar. På samme måde med den daglige kommunikation.

I det nutidige virksomhedssprog taler man om ”onboarding” som den grænse, du som nyankommen skal overskride, før du opnår fuld bevægelsesfrihed i organisationen. Ofte er grænsen flydende og kan ikke måles i dage, udvalgte former for adfærd eller i specifik viden,

⁴ do

⁵ Jens Olaf Pepke Pedersen: Om tillid, Downloaded fra orbit.dtu.dk: Mar 14, 2019

men når du er inden for grænsen, har du friheden og tilliden til at kunne agere som et ”rigtigt” medlem af organisationen. ”Eksamen” består gradvis, og typisk taler man om, at de første 100 dage er afsat til at finde sig til rette.

Der er tale om en form for selvstyring. Man skal kunne styre sig selv indenfor de grænser, der gør det muligt at agere frit. Hvis man støder imod disse grænser sætter man den gensidige tillid på prøve, og risikerer at der følges op med kontrol af handlingerne.

Kontrollen er ofte en faktor, der meget hurtigt kan nedbryde møjsommeligt opbygget gensidig tillid. Kontrol avler mistillid, så det er et middel, der skal anvendes med stor omhu. Til gengæld kan man sige, at selvstyring i sig selv indebærer en form for selvkontrol, som når man fx skal indberette utilsigtede hændelser.

Et eksempel på tillid kan være: Tilliden til retfærdigheden ved lønforhandling. Her er det vigtigt som indgang på forhandlingerne at tale om, hvorvidt der tales ud fra en bredspektret og mere rummelig hensigt. eller et mere snævert sigte, hvor man sætter sig selv højest.

Hvis det fx er en mere bredspektret version af lønforhandling, så vil et tilbud om 10 timer om ugen til innovation være en fin belønning. Hvilke områder man ønsker at se ind i skal aftales med lederen, så sigtet såvidt muligt er at skabe udvikling af nye produkter eller services, nye arbejdsgange, skabe nye kompetencer eller lignende.

MAGT OG TILLID

Ofte er der tale om, at vi som deltagere i dialoger ”møder op i frivillighed”, det vil sige er åbne og villige til at agere aktivt i relationerne,

for dels at vedligeholde, dels at opbygge eller genskabe den gensidige tillid, der er grundlaget for, at vi sammen kan løfte hverdagens opgaver på en måde, der giver den størst mulige værdi for alle involverede og ikke mindst for vores kunder eller borgere.

For hele tiden at kunne flytte os, skabe nye mål og visioner for vores arbejde bliver vi nødt til at bryde vores komfort-zone. Vi må turde stå frem med de beslutninger vi træffer, de synspunkter vi har, så vi sammen kan skabe ny eller mere værdi for organisationen og omgivelserne.

Hvis den gensidige tillid er til stede, så tør både leder og medarbejdere komme frem med nye perspektiver - man gå med ud, hvor man ikke kan bunde – der sker ikke noget hvis man fejler.