

**TILLIDSSKABENDE LEDELSE  
I OFFENTLIGE ORGANISATIONER**

## **Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer – inspiration fra praksis**

Af Carsten Hornstrup, Lotte Lykkegaard Laursen og Malene Laursen

1. udgave, 1. oplag 2017

© Forfatterne og Forlaget Mindspace, København 2017

Forlagsredaktion: Marianne Kølle

Omslag og principlayout: Nete Banke, Imperiet

Tilrettelæggelse og sats: Lone Bjarkow/Louises design

Sat med Frutiger og Antenna

Tryk: Livonia Print

Printed in Latvia 2017

ISBN: 978-87-93535-06-0

Bogen udkommer desuden som e-bog med ISBN: 978-87-93535-07-7

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.



Se flere bøger fra Forlaget Mindspace og tilmeld dig forlagets nyhedsbrev på [www.forlagetmindspace.dk](http://www.forlagetmindspace.dk)

**AF CARSTEN HORNSTRUP,  
LOTTE LYKKEGAARD LAURSEN  
& MALENE LAURSEN**

**TILLIDSSKABENDE  
LEDELSE  
I OFFENTLIGE  
ORGANISATIONER  
– INSPIRATION  
FRA PRAKSIS**

FORLAGET

**M I N D S P A C E**

# INDHOLD

## Forord ~ 6

ved Per Bennetsen

## Kapitel 1. Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer ~ 9

1.1 Indledning ~ 10

1.2 Indhold og struktur ~ 12

1.3 Lidt baggrund for ambitionerne: motiverne bag arbejdet ~ 14

1.4 Tillidsdagsordenen i Region Sjælland ~ 16

1.5 Målet: at skabe bedre kvalitet ~ 19

1.6 Initiativet *Tillid og samarbejde*: indhold og rammer ~ 21

## Kapitel 2. Principperne for arbejdet: et teoretisk perspektiv ~ 29

2.1 Indledning ~ 30

2.2 Modsatrettede krav ~ 31

2.3 Fokus på opgaven ~ 32

2.4 Top-down virker ikke ~ 34

2.5 En ny tillids- og anerkendelsestænkning ~ 37

2.6 En fælles forpligtigelse ~ 40

2.7 Tillidsbalancen ~ 41

2.8 Samarbejdet på tværs ~ 47

## Kapitel 3. En tillidsdagsorden i et praksisperspektiv ~ 51

3.1 Indledning ~ 52

3.2 En tillidsdagsorden bliver til: et strategisk ledelsesperspektiv ~ 57

3.3 Tillidsskabende ledelse i et deltagerperspektiv ~ 66

Tema 1: Tillidsskabende ledelse: ledelse som samspil ~ 67

Tema 2: Gode relationer, engagement og inddragelse ~ 73

Tema 3: Fokus på opgaven – på borgerne ~ 83

Tema 4: Samarbejde på tværs af enheder og niveauer ~ 91

Tema 5: Tillidsbalancen ~ 99

#### **Kapitel 4. Konsulenterne i spil ~ 105**

4.1 Indledning ~ 106

4.2 Det kontinuerlige arbejde med tillidsskabende ledelse ~ 107  
*af Hanne Moltke og Heidi Graff*

4.3 Tillidsskabende ledelse – i et socialkonstruktionistisk  
perspektiv ~ 119  
*af Maja Loua Haslebo*

4.4 Tillidsskabende ledelse – tillidsskabende proces-  
retfærdighed ~ 125  
*af Bo Vestergaard*

4.5 Et dynamisk misfit! Tillidsskabende ledelse i et filosofisk  
perspektiv ~ 131  
*af Tommy Kjær Lassen*

4.6 Fuld tillid til Region Sjælland ~ 137  
*af Lars AP*

#### **Kapitel 5. anbefalinger ~ 143**

5.1 Indledning ~ 144

5.2 Pointerne udfoldet ~ 145

**Litteratur ~ 155**



## **4.2 DET KONTINUERLIGE ARBEJDE MED TILLIDSSKABENDE LEDELSE**

*af Hanne Moltke og Heidi Graff*

Hvis ikke vi havde et så tillidsbaseret samfund, som vi har i Danmark, så ville muligheden for at tale om tillidsskabende samarbejde og tillidsskabende ledelse på de danske arbejdspladser ikke være til stede.

Tillidsniveauet er højt i Danmark. Det er det, fordi vi gennem århundreder har opbygget en særlig samfundsform, der bygger på den måske yderste form for demokrati, vi kan få. Vi har opbygget samfundsinstitutioner, der inviterer de fleste til at få indflydelse. Man kan få, og man kan tage indflydelse, hvis man vil. Magtdistancen er lav, og magten er ikke centreret omkring nogle få rige, kloge eller dygtige mennesker; magten er distribueret ud til mange forskellige magtcentre, og magten repræsenteres af nogle folkevalgte, som vi alle kan være med til at vælge. Vi har opbygget en samfundsmodel, hvor ideen er, at vi skal have et højt uddannelsesniveau, og at uddannelse ikke skal være for de få, men for de fleste. Det har vi gjort ved at gøre uddannelse gratis og ved for eksempel at give SU til studerende, så de har et eksistensgrundlag. Vi har en samfundsmodel, hvor vi tager vare på de folk, der ikke kan udnytte de muligheder, der er, af forskellige gode grunde.

Vi kunne slet ikke tale om tillidsskabende ledelse på de danske arbejdspladser, hvis vi ikke havde udviklet denne samfundsmodel. Og tillid i et postmoderne komplekst samfund kræver også en særlig udgave af tillid. Vi kan ikke basere tillidsskabelse udelukkende på personlige relationer mellem mennesker i et så komplekst samfund, der er forbundet på så mange forskellige måder i vores globale verden. Så derfor er det også afgørende, at vi gennem århundreder har opbygget nogle samfundsinstitutioner, vi kan have tillid til; det, som Luhmann kalder 'systemtillid'. Vi har nogle systemer, igennem hvilke man kan sige, at mistilliden er institutionaliseret. Der er simpelthen nogle procedurer og regler, som gør, at vi ikke skal gå rundt og holde øje med hinanden hele tiden, og som kun kan fungere, hvis vi opnår personlig tillid. Det er et afgørende fænomen for tillidsbaseret ledelse, på samfundsplan såvel som på organisationsplan.



Arbejdspladser som for eksempel hospitaler i Region Sjælland er stærkt præget af den samfundsmodel, vi har udviklet. Vi tror på de fleste, og vi tror på det meste på grund af den historiske udvikling, og fordi vi har udviklet et sundhedsvæsen med veluddannet personale og styringssystemer, som skaber tillid.

Så lad os starte med at være stolte af, at vi har et fantastisk fundament at udøve tillidsskabende ledelse på. Der er allerede et tillidsfundament at bygge videre fra. Men lad os ikke hvile i det. For der er mange gevinster at hente, når vi kontinuerligt har tillid som omdrejningspunkt for vores samfund og for vores arbejdspladser. For der har også gennem de sidste 15 års tid været en udvikling i den offentlige sektor i Danmark, hvor mere kontrolbaserede styringsteknologier er blevet indført. Alle med det formål at få mere styr på, hvad vi bruger borgernes penge på. I sig selv en ganske glimrende intention. Der har blot været den bagside, at ensidig fokusering på at få styr på økonomien har ført til en uhørt kontrol og styring med de fagprofessionelle udøvere, så det indimellem har ført til absurde historier om, hvordan opgaven med borgerne er blevet løst. En tillidsreform blev lanceret som modsvar på dette. Tillid handler derfor også om at afbureaukratisere eller måske snarere at skabe en kombination af bureaukrati og tillid, der skaber de bedste betingelser for at videreudvikle vores samfund og vores organisationer.

Det tillidsbaserede kan hurtigt blive til det mistillidsbaserede, hvis ikke vi kontinuerligt dyrker de måder at kommunikere og strukturere på, som har øje for den skabende side af tilliden. Hvad vil det sige at skabe tillid? Hvordan får man øje på tillid – eller snarere hvordan oplever man tillid? En stor inspirationskilde til at definere tillidsbegrebet er Niklas Luhmann (Luhmann, 1999), som har skrevet en lille fin og nuanceret bog med titlen

*Tillid.* En anden inspirationskilde er Gert Tinggaard Svendsen (Svendsen, 2012) og en tredje, som ikke beskæftiger sig med tillid, men med kommunikation, er W. Barnett Pearce (Pearce, 2001). De tre tilsammen giver suveræne input til at omfavne tillidsbegrebet og konkretisere det i dagligdagens handlinger. Disse inspirationskilder har dannet bagtæppe for det videre begrebsarbejde med social kapital (Moltke & Graff, 2013) og med konkrete ledelses- og organisationsopgaver i Region Sjælland, hvor tillid og samarbejde er på dagsordenen.

Tillidsskabelse er ikke kun en ledelsesopgave. Det er en fælles opgave og en opmærksomhed, som alle i en organisation har til opgave at bestræbe sig på. Det foregår mellem mennesker, og det er derfor et kommunikativt fænomen. Derfor er arbejdet med styrkelse af tillid og samarbejde på arbejdspladserne i Region Sjælland konkretiseret i dialoger mellem de forskellige funktioner og positioner og med fokus på den fælles opgaveløsning.

I en organisation som et hospital kan vi ikke grunde vores tillid udelukkende på den personlige relation, hvor vi gennem samvær i længere tid kan opbygge en tillid ud fra flere episoder, hvor vi oplever et tillidsfuldt samspil. I opgaveløsningen må vi tro på de øvrige fagprofessionelle, det vil sige mennesker, som vi måske bare har mødt ganske kort. Når vi befinder os i organisationer, vil det være relevant at tale om både individuel tillid, social tillid og systemtillid som grundformer for at skabe produktive forhold, der samtidig øger arbejdsglæden og skaber bedre betingelser for, at vi som ansatte oplever at kunne bruge vores viden og kompetencer. Derfor har videreudviklingen af projekt *Tillid og samarbejde* taget udgangspunkt i disse tre tillidsformer, og der er blevet arbejdet med at undersøge, hvor de enkelte arbejdspladser/afdelinger har skullet styrke tillidsdimensionen.

**Den individuelle tillid** skabes i de nære relationer, og selvom samfundet og organisationer i dag er komplekse, indgår vi stadig i relationer, hvor vi mødes med kolleger og har en direkte fysisk kontakt over længere tid. Tillid i denne sammenhæng har flere vinkler. Tillid er en interaktion mellem to eller flere mennesker og må kontinuerligt opbygges. Tillid er en form for springud-i-det-uvise eller et risikabelt vovestykke, fordi vi ikke ved, om den tillid, vi udviser, bliver gengældt. Gengældelse er en forudsætning for opbygning af den individuelle tillidsrelation. Der er en gensidighed i opbygningen, og den er derfor dynamisk. Jo flere erfaringer vi får med et andet menneske, jo mere kan vi tåle, at relationen ikke helt lever op til kravet om gengældelse. En stærk tillidsrelation kan godt tåle skår i relationen, men hvis det sker gentagne gange, kan tillidscirklen blive til en mistillids-cirkel. Den individuelle tillid bliver en form for kapital, der kan trækkes på, mens man samtidig bliver ved med at sætte ind på kontoen. En tillidsvækkende adfærd handler om at udvise tillid til andre, at være lydhør over for andres forventninger, at have en nogenlunde konsistent adfærd uden at blive stivnakket og samtidig at lade sig påvirke af andres ideer om, hvordan ting skal gøres.

Det, der opbygger tillidsrelationen, er kommunikation. Men ikke en hvilken som helst form for kommunikation. På en arbejdsplads handler det om, at alle oplever at blive betragtet som en væsentlig person, der yder et relevant bidrag til arbejdsfællesskabet. Tillid opstår, når vi anerkender og respekterer kollegers særlige bidrag til den fælles opgaveløsning, uden at vi nødvendigvis helt forstår eller præcist ved, hvad deres bidrag går ud på. Vi har tillid til, at de gør deres bedste. Tillid opbygges, når man kan håndtere, at der er forskellige måder at opfatte en situation på, forskellige måder at give faglige input på, og at vi ikke altid helt

kan forudse, hvad der vil ske, eller hvilke konsekvenser vores valg og handlinger vil få. Med tillid styrker vi derfor tolerancen over for flertydighed, og det er centralt i relation til de komplekse forhold, der ofte er, når vi skal løse en opgave. Tilliden gør således, at vi kan rumme flertydighed, forskellige måder at gribe opgaver an på, uenighed og at vi formår at give lidt tid til at undersøge, hvad vi skal gøre, og give lidt af os selv. Det har den fordel, at vi derved forbinder motivation og arbejdsglæde med resultater og produktivitet.

Det er her, W. Barnett Pearce (2001) kommer ind i billedet. Han har inspireret til at udvikle ideen om responsiv kommunikation (Moltke & Graff, 2014). Evnen til at respondere på hensigtsmæssige måder i forskellige situationer med kolleger kan øge tillidsniveauet i en organisation. Så det, at man øver sig på god kommunikation i de nære relationer, kan faktisk styrke kulturen i organisationen. Et eksempel: En kollega kommer til dig med en sag, hvor han/hun ikke er helt tilfreds med din måde at gå ind i den på. Hvad vælger du at gøre i situationen? Reagere med forurettelse og give igen med samme mønt? Eller håndterer du den irritation, som måske opstår, og vælger at give en respons, som bringer jer fremad i en mulighedsorienteret retning ved at sige: „Det er ærgerligt, at du ikke er tilfreds, så hvad skal vi sammen gøre her, så vi får et bedre resultat?“ Det gælder om ikke at være for fastlåst i sit eget billede af, hvordan og med hvilken kvalitet opgaven skulle løses. Med sin respons giver man den andens udsagn betydning. Sådant en fælles ny orientering bidrager til, at tilliden øges. Dette kommunikative forhold gælder i alle relationer i en organisation. Mellem kolleger og mellem ledere og kolleger. Denne træning i responsiv kommunikation er en væsentlig del af styrkelse af tillid og samarbejde.

**Social tillid** er afgørende og har med det fænomen at gøre, at vi ikke kan have tætte relationer til alle på en arbejdsplads. I et samfundsmæssigt perspektiv er social tillid afgørende for vores velfærdsstat, for eksempel har vi en norm om, at vores skatte kroner omfordeles gennem et system. Tilliden omfatter således mennesker, som vi ikke direkte har viden om. Vi er altså tillidsfulde på forhånd. I en organisatorisk kontekst betyder social tillid, at vi for det meste regner med vores kolleger, selvom vi ikke lige kender dem i dybden. Men idet vi arbejder inden for en fælles ramme med forholdsvis fælles mål, og vi ved, at vores kolleger har været igennem en ansættelsesproces, at de for eksempel har en relevant uddannelse og relevante erfaringer, så behøver vi ikke den meget nære relation og det tætte bekendtskab for at have tillid.

Et sådant samarbejde er dermed en form for en uformel institution med uskrevne regler, men inden for nogle organisatoriske rammer, som gør, at vi har tillid på forhånd. På en arbejdsplads er samarbejdet og det, at vi vægter samarbejdet og kvaliteten af vores samarbejde højt, en del af den sociale tillid. Ved at fokusere på at udvikle samarbejdet gør vi os tillidsværdige over for hinanden. Gennem samarbejdsrelationer på tværs af afdelinger, på tværs af fagligheder og på tværs af funktioner og positioner udvikles den sociale tillid, ved at selve samarbejdet er omdrejningspunkt for opgaveløsningen. Vi er hinandens forudsætninger, og samarbejdet bliver en form for strukturelt holdepunkt. En betingelse for, at vi kan udvikle og vedligeholde den sociale tillid, består i, at vi ser alle omkring os som organisationsmedlemmer, der ønsker at bidrage til det fælles. Den sociale tillid er kittet i det bredere samarbejde. Det er, når vi sammen med flere kolleger indgår i midlertidige og korterevarende opgaver, og

hvor der hurtigt skal opbygges tillid og respekt, så opgaven løses med kvalitet og inden for en afgrænset tidsramme.

En vigtig inspirationskilde er Jody Gittells forskning i samarbejde på hospitaler (Gittell, 2012). Og det er arbejdet med social tillid via fælles mål, gensidig respekt og rettidig kommunikation er elementer i opbygning af tillid og samarbejde. Social tillid kan ses som en produktionsfaktor for både samfund og organisationer, og social tillid kan skabe en bedre og mere produktiv opgaveløsning, der minimerer transaktionsomkostninger og giver større tilfredshed og mere arbejdsglæde.

Det er vigtigt at drøfte og nuancere kontrolbegrebet – på samme måde som med tillidsbegrebet. Tillidsrelationer på en arbejdsplads udvikles inden for en ramme, og den ramme har at gøre med forventningsafstemning omkring opgaveløsning, kompetencer og samarbejde og omkring kvalitet. Dette kunne måske kaldes den kloge praksis med kontrol og tillid i forening. Luhmanns begreb systemtillid er anvendeligt i forhold til kontrolbegrebet. I en moderne kompleks organisation kan vi som nævnt ikke basere sammenhængskraft på personlig tillid alene. Der er systemer nødvendige. Man kunne kalde dette institutionaliseret mistillid for at styrke tillid. Blot skal vi have et løbende kritisk reflekteret forhold til disse systemer, så de ikke bliver til selvrefererende systemer.

**Systemtillid** bliver vigtig, når vores verden og vores organisationer bliver mere og mere komplekse og mindre forudsigelige. Udviklingen af systemer, hvortil vi kan have tillid, er nødvendig. I et samfundsmæssigt perspektiv handler det om statslige systemer som for eksempel uddannelsessystemet, sundhedsvæsenet, opbygning af infrastrukturer og så videre. Institutioner, som skal

sørge for, at tillid kan opbygges og udledes. Alt dette via et skatteoprævningsystem, der er forudsætningen for, at fællesskabet kan nyde godt af goderne og ikke behøver at skulle kontrollere hinanden konstant. Kvaliteten af vores lands systemer har stor betydning for tillidsniveauet. Systemtillid er for eksempel organisationens rekrutteringsprocedure, der gør, at vi kan have tillid til, at der ansættes nogle kompetente kolleger. Det er forskellige former for styringsteknologier, som skal hjælpe os med at koordinere og beslutte. At fokusere på opgaveløsningen og beskrive nogle strategiske intentioner, som skal hjælpe os med at navigere, er også en slags tillidssystem.

Udfordringen er blot, at der er blevet indført så mange systemer til at kontrollere og dokumentere, at det bliver oplevet som noget u hensigtsmæssigt, der begrænser de gevinster, der er ved at basere sin styring på tillid. Så systemer er vigtige, og de skal være konsistente, selvom der dermed tabes spontanitet, men til gengæld vil en reflektiv anvendelse af og vurdering af, hvilke systemer der kan understøtte vores samarbejde, udvikle tillid – ikke kun til systemerne, men også til de ledere, som beslutter, hvilke systemer der skal indføres. I styrkelsen af tillid og samarbejde arbejder vi med dette med lederne. Ledelsesmæssigt må man spørge: Hvilket minimum af systemer og strukturer har vi brug for til at understøtte koordinering og beslutninger og skabe et fundament af tillid, og hvor må vi absolut basere vores ledelse på social tillid og arbejde med at videreudvikle den sociale tillid, der allerede eksisterer?

Tillidsskabende samarbejde er alles ansvar, og tillidsskabende ledelse er også afhængig af gensidighed. Det er dog afgørende, at ledere reflekterer over, hvordan rammer, vilkår og styring kan

give mulighed for, at det tillidsskabende samarbejde overhovedet bliver en realitet.

**Tillidsskabende ledelse** handler om at skabe lejlighed til eller betingelser for, at tillid kan udvikles. Der er især fire omdrejningspunkter for tillidsskabende ledelse, som kan understøtte øget tillid (Moltke & Graff, 2015):

### 1. **Borgerperspektiv og værdiskabelse** som guideline for samarbejde

Tillid vokser og udvikles, især når man via samarbejdet og i opgaveløsningen stiller spørgsmål som: „Hvad er borgernes behov, som de udtrykker det?“, „Hvad får vi øje på, når vi tager et helhedsperspektiv på opgaveløsningen?“, „Hvilken værdi skal vi være med til at skabe, og hvordan bidrager vi med hver vores faglighed eller indfaldsvinkel til denne værdiskabelse?“ Sådanne spørgsmål hjælper til, at tillid kommer til at fylde mere, og man vil opleve en større tilfredshed ved at gå på arbejde.

### 2. **Strukturer og ledelse**, der understøtter relationer og samarbejde

På arbejdspladser er der mange forskellige funktioner. Der er systemer og strukturer, måder hvorpå man organiserer arbejdet, og ledelse/ledere, der har til opgave at skabe rammer for opgaveløsningen. Her vil tillid især udvikle sig, hvis man stiller spørgsmålene: „Mon vi organiserer os på en måde, der hjælper til, at vi samarbejder bedre?“, „Understøtter vores ledere ved deres rammesætning, at vi bruger samarbejdet som middel til bedre opgaveløsning?“, „Bliver vi målt individuelt, eller er der fokus på at belønne samarbejdet?“, „Hvilke strukturer som for eksempel



grupper, teams eller projektarbejde understøtter et kompetent og kvalificeret samarbejde med fokus på borgernes perspektiv?”

### **3. Processer og handlinger, der øger oplevelsen af retfærdighed**

Tillid næres især ved, at man forholder sig til, hvordan oplevelsen af retfærdighed er imellem kolleger og i forhold til leder-medarbejderrelationen. Tillid er tæt knyttet til arbejdsopgaverne og ikke til, om man hver især får det, som man helt individuelt mener, at man kunne have behov for. Retfærdighed skal ses i forhold til arbejdsfællesskabet og opgaveløsningen og handler mere om, hvorvidt man har processer og spilleregler for, hvordan man for eksempel bliver involveret i forandringstiltag – uden at det dog bliver for rigide regler. Gode arbejdsspørgsmål kunne være: „Hvordan håndterer vi forskelligt arbejdsansvar?“, „Hvordan er der tydelig kommunikation om beslutninger?“, „Hvordan håndterer lederne en situation, hvis der skal balance-res mellem arbejdsfællesskabet og den enkelte, for eksempel i situationer hvor der måske skal tages et bestemt individuelt hensyn?“, „Hvilke værdier har vi i forhold til involvering i beslutninger og forandringer?“ Disse spørgsmål kan hjælpe til med at have fokus på tillid og dermed øge hele den sociale kapital.

### **4. Feedback, der styrker evnen til at samarbejde og skaber tillid**

Tillid næres af en udpræget læringskultur. En del af denne læringskultur bygger på feedback, hvilket betyder, at man kontinuerligt arbejder med at vedligeholde og udvikle konstruktive former for respons til hinanden i forhold til kvaliteten i samarbejdet. „Hvordan sørger vi for at aftale feedback i forbindelse med for eksempel afslutning af en opgave?“, „Hvor gode er vi til at tage temaer op over for hinanden, når vi gerne vil drøfte, om

vi bruger vores kompetencer og viden godt nok?“, „Hvordan går vi til hinanden, når der skal siges svære ting, som er af mere personlig karakter?“ Hvis man virkelig begynder at arbejde mere struktureret og reflekteret på sådanne måder, vil man opleve, at tillid bliver en meget god og kærlig ven, og borgere/kunder vil mærke en kvalitetsforskel i samarbejdet.

Tillidsskabende ledelse udfolder sig også i holdninger og kommunikation. En organisation med en høj grad af tillidsskabende ledelse:

- understreger kollegaskabet som vigtigt
- sætter arbejdsfællesskabet og opgaveløsningen som højeste kontekst
- udviser selv tillid og beder om feedback
- er tydelig om vilkår og rammer for jobbet
- gør det klart, at man tager problemer og udfordringer op, lige når de er der, og at alle har det ansvar
- lytter og inddrager synspunkter fra medarbejderne og gør klart, hvad der besluttes og hvorfor
- bestræber sig på at gennemføre fair processer i forhold til forandringer og beslutninger
- arbejder nuanceret og reflekteret med organisationens styringsteknologier
- har mod til at ændre en procedure eller et system, hvis det ikke længere opleves som værdiskabende.

Med kontinuerligt fokus på de forskellige tillidsformer og med løbende dialoger om, hvor der skal sættes ind og styrkes, kan man som arbejdsplads komme langt med at basere opgaveløsning på tillid og samarbejde.