

# Tillidsbaseret ledelse

## Hvad er det?

Tillid mellem ledere og medarbejdere opstår, når begge parter forventer, at den anden part vil en det bedste, gør sit bedste og har kompetencerne til at løfte sine opgaver. Tillidsbaseret ledelse handler om, at medarbejderne oplever, at de kan være fortrolige med lederen, at lederen har positive forventninger til deres kompetencer og intentioner, samt at lederen er forudsigelig.

## Hvorfor er det vigtigt?

Forskningen viser, at organisationer, der har tillidsfulde relationer mellem ledere og medarbejdere, har mindre behov for kontrol. Det betyder blandt andet, at tillidsfulde organisationer er mere innovative, er bedre til at samarbejde og kommunikere og har mere tilfredse medarbejdere, der skaber bedre resultater.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet medarbejderne nedenstående spørgsmål om tillid i relationen mellem dem og deres leder. Lederen selv og overordnet leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om tillidsbaseret ledelse i lederens individuelle rapport. ligger til grund for afrapporteringen af temaet om tillidsbaseret ledelse i din rapport.

*De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, om din leder baserer sin ledelse på tillid. Tillid er noget grundlæggende i relationen mellem leder og medarbejdere. Det handler også om, om din leder har tillid til, at du og dine kolleger har de rette kompetencer til at løse jeres opgaver, og at I går til opgaverne med den rigtige indstilling.*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder udviser tillid til mig.*
- *Min leder udviser tillid til mine kompetencer.*
- *Min leder viser, at han/hun grundlæggende tror på, at jeg gør mit bedste.*
- *Jeg kan tale med min leder om fortrolige ting.*
- *Der er sammenhæng mellem, hvad min leder siger, og hvad min leder gør.*

# Hvordan kan I arbejde med tillidsbaseret ledelse?



## På organisatorisk niveau

Som organisation kan I understøtte tillid, fx ved at vise tillid til ledere og medarbejdere og ved at tale åbent om fejl. Hvis der er mistillid i toppen af en organisation, har det tendens til at smitte af i resten af organisationen. Tillid kræver også en vis forudsigelighed. Hvis en organisation er meget omskiftelig, kan det derfor være svært at bevare tilliden i relationerne.

## Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med tillidsbaseret ledelse, kan I overveje:

- Har I en kultur, der understøtter tillid? Er der dele af jeres organisation, der er kendetegnet af nulfejlskultur eller mistillid?
- Er der mange hurtige og modsatrettede beslutninger i jeres organisation? Hvordan klæder I lederne på til at formidle disse beslutninger til deres medarbejdere?
- Har ledere og medarbejdere de rette kompetencer? Kan de leve op til den tillid, de bliver vist?
- Har I en kultur, hvor I kan tale om tillid mellem organisationens lag og mellem ledere og medarbejdere? Oplever jeres ledere, at de kan gå til deres egne nærmeste ledere eller direktionen og få hjælp til svære dilemmaer? Hvordan taler I om fejl – og hvordan håndterer I dem?

På næste side er der to eksempler på, hvad det vil sige at arbejde med tillidsbaseret ledelse på organisatorisk niveau. I kan bruge eksemplerne som inspiration, hvis I vil arbejde med tillid i jeres organisation.

## Fokus på en tillidsorienteret kultur

På et hospital oplever ledelsen, at der er stor forskel på, hvor mange utilsigtede hændelser, afdelingerne indberetter. Det giver et indtryk af, at der på nogle afdelinger sker mange flere utilsigtede hændelser end på andre. En nærmere snak i samarbejdsudvalget viser, at afdelingernes indberetningspraksis er meget forskellige. Nogle medarbejdere har en vis modvilje mod at indberette, fordi de er bekymrede for, hvilke konsekvenser det kan få for dem. Nulfejlskulturen er et tillidsproblem.

Derfor laver ledelsen en række korte videoer. Her fortæller de om fejl, de selv har begået eller været involveret i og giver eksempler på, hvordan fejlene er blevet håndteret. Videoerne danner baggrund for en dialog på afdelingerne om, hvordan organisationen generelt reagerer på fejl, og hvordan hospitalet kan arbejde med at opbygge en større grad af tillid.

## Større råderum og nye kompetencer

I en kommune har hjemmeplejen gennemført tiltag, som betyder, at medarbejderne i mindre grad skal følge faste procedurer i borgernes hjem. Det giver medarbejderne større råderum. Teamlederne oplever dog, at en del medarbejdere er utrygge i de frie rammer. Det viser sig, at de oplever det som utrygt, at de ikke længere har tjeklister over, hvad der skal ske ved borgerne.

Ledelsen vil gerne imødekomme medarbejdernes bekymringer over, om de har de rette kompetencer til at udfylde det nye faglige råderum. Derfor får medarbejderne mulighed for løbende opkvalificering, der gør dem mere trygge ved det større råderum, de har fået. Ledelsen følger i en periode tættere op på den daglige praksis og sparrer med medarbejderne om de valg, de har truffet i løbet af dagen.