

**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**



## **4.5 ET DYNAMISK MISFIT! TILLIDSSKABENDE LEDELSE I ET FILOSOFISK PERSPEKTIV**

*af Tommy Kjær Lassen, ph.d., ledelsesfilosof, cand.theol.*

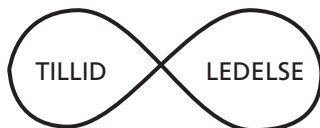
Der er mange grunde til, at tillidsskabende ledelse er et interessant begreb at arbejde med for en moderne organisation. Tillid er en uomgængelig ingrediens i enhver relation – også den professionelle. Det giver mening at arbejde organisatorisk med tillid, simpelthen fordi tillid allerede er til stede i relationerne mellem ledere og medarbejdere og ikke mindst i relationerne mellem fagprofessionelle og borgere, patienter og pårørende. Derudover er der efterhånden udbredt evidens for, at en stærk tillidskultur skaber både værdi på bundlinjen og kvalitet i opgaveudførelsen.

Men tillidsskabende ledelse er også et interessant fænomen ud fra en ren filosofisk betragtning. Tillid og ledelse er nemlig et umage ordpar, der spænder over en indbygget kontrast eller modsætning. Og måske er det netop i forståelsen af det kontrastfyldte og paradoksale i begrebet, at tillidsskabende ledelse har sit egentlige potentiale.

Filosofiske analyser er i reglen skeptiske over for friktionsfrie begrebskonstellationer. Således også den filosofiske analyse af tillidsskabende ledelse. I nogle sammenhænge bliver tillidsskabende ledelse præsenteret som et friktionsfrit win-win-begreb, der uproblematisk skaber både værdi på bundlinjen og glade medarbejdere. Men erfaringen viser, at tillidsskabende ledelse ikke er problemfrit, og at det er alt andet end en ligefrem implemen-

teringsopgave. Tillidsskabende ledelse er et komplekst begreb med en indbygget modsætning.

Paradoksfigur: Tillidsskabende ledelse



Figur 5. Paradokset tillidsskabende ledelse

Ledelse er i betydelig grad et rationelt og resultatorienteret begreb, der er styret af en klar hensigtslogik. Ledelse er funktionelt. Det er et såkaldt transitivt begreb, der er til for noget andet end sig selv. Det er noget, man gør for at opnå noget andet. Ledelse er eksekverende. Det er en fokuseret proces, der virker ved at reducere en situations mulighedsrum til nogle få optimale alternativer.

Anderledes er det med tillid. Tillid er et intransitivt begreb i den forstand, at det er et formål i sig selv. Tillid er simpelthen et fænomen, der er godt i sig selv. Samtidig er tillid et grænseløst fænomen, der hele tiden bevæger sig ud over det trygge, det vedtagne, det konforme og det evidente. En stærk tillidskultur skaber simpelthen nye mulighedsrum. Filosofisk set kan man sige, at der er noget insisterende og kompromisløst over tillidsbegrebet. Derfor finder tillidsbegrebet sig ikke i at blive underlagt en stram og formålsbestemt organisationslogik. Tillidsskabende ledelse er vanskeligt, fordi der på en gang er noget åbnende og noget lukkende i begrebet.



## TILLID SKAL OPLEVES

Egentlig skal tillid slet ikke styres og kontrolleres, men i stedet slippes løs i en organisation. Tillid skal ikke mestres. Det er ikke en kompetence. Filosofisk set er tillid et livsverdensfænomen. Det er et ubetinget anliggende, der har sin egen ret. Den tyske filosof og sociolog Jürgen Habermas har i sin klassiske samfundsteori skelnet skarpt imellem systemverdenen og livsverdenen. Systemverdenen er det offentlige rums logik domineret af politiske, økonomiske og markeds-mæssige systemer. Systemverdenen betjener sig af en rationel og instrumentel logik og er et uomgængeligt vilkår i det moderne arbejdsliv.

Livsverdensfænomenerne er derimod mere naturlige og spontane. Livsverdenen er optaget af etik, værdier og identitet og udtrykkes i begreber som for eksempel håb, lykke, tillid, mening, passion og kærlighed. Livsverdensfænomenerne er med andre ord subjektive oplevelseskategorier over for systemverdenens mere objektive videnskategorier. Livsverdenen udvikles ikke gennem en rationel analyseproces, den følger en mere flygtig, paradoksals og ubetinget logik. Habermas argumenterer for, at der i det moderne samfund pågår en betydelig kolonisering af livsverdenen fra systemverdenen, og peger på, at livsverdensfænomenerne ofte er sårbare og skrøbelige i mødet med systemverdenens dominerende logikker.

Set udefra kan tillidsskabende ledelse på mange måder opfattes som endnu et eksempel på systemverdenens kolonisering af livsverdenen. Især hvis tillid reduceres til en ledelsesgenstand, der skal måles og vejes efter systemverdens logikker. Pointen med denne artikel er, at en sådan kolonisering af tillidsbegrebet må undgås, hvis tillid skal virke og skabe værdi i organisationen i det lange løb. Tillidsskabende ledelse må i stedet etableres som et

paradoksalt fænomen i organisationskulturen. Tillid må forblive et livsverdensfænomen, som den rationelle i organisationen aldrig helt kan få styr på, og som aldrig helt går op i forhold til organisationens øvrige ledelseslogikker og -systemer.

Man kan sige, at der er noget farligt ved tillidsbegrebet set fra et organisatorisk og ledelsesmæssigt synspunkt. Det er nemlig ikke bare organisationen, der skaber tillidskulturen, men også tillidskulturen, der skaber organisationen. Virkningen af tillidsskabende ledelse må gå begge veje.

Tillidsskabende ledelse er farlig, fordi tillid er mere end tilregnelighed. Tillid handler ikke bare om at kunne stole på systemer, procedurer og aftaler. Det er et begreb, der tillige rummer en eksistentiel dimension. Tillid er en attitude. Det er en positiv forholde sig til uvisheden. En forventningsfuld investering i relationen. Det er et begreb, der indeholder en villighed til at risikere noget, og som fordrer, at man gør sig afhængig af den anden og endda sårbar. Tillid indeholder en grad af ydmyghed, nysgerrighed og undren. Det er et begreb, der kræver af os, at vi ikke bare sætter os selv i spil og lærer at kommunikere og præstere og iscenesætte os efter spillets regler, men at vi også vover at sætte os på spil for alt det, der er godt, sandt og skønt i organisationen.

## **FASTHOLD PARADOKSET!**

Formuleret kort, kan man sige, at tillid ikke virker, hvis det reduceres til et taktisk ledelsesinstrument, der kun er sat i verden for at øge en produktivitet eller styrke en økonomisk bundlinje. Tillid lader sig ikke sådan reducere til en ledelsesgenstand som et tavlemøde eller et mus-skema. Derfor handler det om at fastholde paradokset, hvilket vil sige at fastholde, at der er noget i tillidsbegrebet, der ikke uden videre lader sig lede.

Et paradoks er kendetegnet af to ting. For det første er et paradoks ikke et problem, der skal løses, men et vilkår, man skal lære at leve med. For det andet indeholder et paradoks en dobbelt dynamik, hvor de to begreber i paradokset på en gang tiltrækker og frastøder hinanden. Hvis tillidsskabende ledelse skal lykkes, handler det om på én gang at fastholde kontrasten imellem begreberne og samtidig dyrke deres indbyrdes synergi. For at gøre det må den gode leder kende og studere både systemverdensfænomenerne og livsverdensfænomenerne.

Tillidsskabende ledelse er ikke bare en strategisk tænkning, som koncernledelsen kan lægge ned over organisationen, men derimod noget, der må gro frem i organisationen, og som måske endda kan ende med at få et helt andet udtryk end det, ledelsen i udgangspunktet havde forestillet sig.

Lakmusprøven for, om tillidsskabende ledelse kan lykkes, er, når fænomenet ikke bare skaber en sund bekymring blandt medarbejderne om, hvad fænomenet kommer til at betyde for deres konkrete arbejdsprocesser, men at det også skaber en sund bekymring i topledelsen om, hvad det kommer til at betyde for dens mulighed for at bevare kontrol med og overblik over organisationen. Det gælder for enhver tillidsrelation, at begge parter må sættes på spil i relationen. Tillid starter i sårbarhed.

Tillidsskabende ledelse tager tid. Tillid er et af de begreber, der hurtigt kan ødelægges, men som tager lang tid at bygge op. Derfor kan det være en god ide at bygge initiativerne med tillidsskabende ledelse op omkring den tillid, der allerede eksisterer i organisationen, fremfor at italesætte det som noget radikalt nyt. I virkeligheden er opgaven ikke så meget at skabe tillid

som at bevare og dyrke den tillid, der allerede er til stede i organisationen.

Tillidsskabende ledelse er også en indirekte proces. Tillid kan ikke forlanges, men kun fortjenes. Opgaven for den tillidsskabende leder er ikke bare at implementere tillidsskabende foranstaltninger, men at integrere tillidsbegrebet i det personlige lederskab. Tillidsskabende ledelse handler lige så meget om at være tillidsværdig som at udvise tillid til andre.

## **TILBAGE TIL TILLIDEN**

Måske er arbejdet med tillidsskabende ledelse overordnet set et udtryk for, at offentlige organisationer er gået for langt i udbredelsen af rationelle og strategiske ledelsesregimer som New Public Management og lignende. Arbejdet med tillidsskabende ledelse synes at etablere sig på en erkendelse af, at relationelle, motivationsmæssige og i det hele taget menneskelige udfordringer ikke kan løses alene gennem systematiske og teknologiske implementeringer.

Måske er arbejdet med tillidsskabende ledelse et udtryk for en tilbagevenden til en mere naturlig ledelsesfilosofi – og måske endda en mere nordisk ledelsesfilosofi. Midt i en professionaliseret tidsalder har vi tilsyneladende stadig brug for at udtrykke os i almenmenneskelige kategorier. Vi har tilsyneladende stadig brug for at opleve livsverdensfænomenerne i det dagligdags arbejdsliv. Tillidsskabende ledelse er et spændende projekt, fordi det kalder mennesket frem i lederen og medarbejderen, og det lover godt for mange af de opgaver, som den offentlige organisation i dag kæmper med.