

*Tillidsskabende ledelse* henvender sig til ledere, konsulenter, medarbejdere og politikere i det offentlige. Og det korte af det lange er, at den er yderst relevant og brugbar. Jeg blev så inspireret under læsningen af den, at jeg tog noter som til et oplæg om argumentationsrækken i den. Jeg er konsulent og underviser primært i det offentlige, selvstændig, psykolog, tidligere Chefspsykolog, og jeg har en MPM. Således er jeg velbevandret i ledelsesteori og litteratur og glæder mig i denne bog over hvor klogt, der er bygget på klogt.

Relevansen er stor blandt andet i kraft af en fortælling om, hvordan man kan udvikle New Public Management uden at smide barnet ud med badevandet. Lige så relevant det var at indføre NPM, lige så relevant og nødvendigt er det nu at indføre Tillidsskabende ledelse ovenpå. Jeg er af den overbevisning, at det ikke i sig selv er NPM, der var dårligt tænkt, men at anvendelsen af det ikke har været særlig smart. Man har hidtil ikke taget det menneskelige aspekt tilstrækkeligt i ed. Så bogen er guf for psykologer og blandt de mange nykonstruerede ord, som flytter viljer og tanker, faldt jeg glad over "menneskenær", som er forlaget Mindspace Erhvervs tilgang til livet mm. Og jeg ser også behovet for mere menneskekundskab i det offentlige, hvis man ønsker at omsætte medarbejderressourcerne til større gavn for borgerne.

Vi ved alle, at der er stres og dårligt arbejdsmiljø mange steder i det offentlige. Så fra et fokus på styring og kontrol skal vi i fællesskabet skabe mere tillid og tryghed – sætte medarbejderne mere fri, men inden for de givne rammer, som man også pointerer i bogen. Der skal arbejdes væk fra "aktivitetsbaseret styring" til "værdibaseret styring" – det sidste begreb handler ikke om den værdibaserede ledelse, som blev brugt til at få strukturreformen i 2007 til at glide ned, men om at de aktiviteter, som medarbejderne skal fokusere på, skal give mening og værdi – dermed ikke bare ske for at opfylde kvoten for aktiviteter, der udløser pengetilførsler. Dokumentation skal altså forsat ske, men i et omfang og på en måde, der i højere grad sker for borgerens skyld end for systemets skyld.

Bogen er en god inspiration til de ledere og politikere, der vil implementere Tillidsskabende ledelse eller bare skabe mere tillid i deres organisationer. Den er bygget op som en fortælling om et projekt i Region Sjælland, og man har involveret eksterne konsulenter både i projektet og i bogen. Der er arbejdet på tværs mellem fag og i hierarkiet, og man har interviewet nøglepersoner på alle relevante positioner. Teorien om den Tillidsskabende ledelse kommer dermed til at hvile lige meget på praktikernes udsagn og ideer som på konsulenternes. Der fortælles om indsatsen og samarbejdet forud for og undervejs i implementeringen og om ændringen af relationer mellem ledelse og medarbejdere, når man vil opnå større tryghed og dermed ro til udvikling og produktion.

Fra bogen er her udsagn og mine bearbejdelser af definition og formål med tillid:

"Tillid er ikke noget, man bare kan bede om. Den lader sig heller ikke implementere. Tillid kan kun skabes over tid og forhåbentlig leve, hvis rammerne tillader det." Forordet.

Tillid er at kaste sig ud i det og ikke vide om den bliver gengældt. Vi er tillidsfulde på forhånd. At få tillid til at vokse mellem mennesker og mellem medarbejdere og ledere, mellem organisationer og politikere.

"Tillid handler om at være tryk sammen og have tro på, at samarbejdet vil lykkes, og er en følelse af, at man kan regne med dem, man er sammen med, uanset, hvordan det går." Side 16.

Tillid skal leves – ikke læres. Kontrol er godt, men tillid er billigere. Kontrol og tillid kan leve side om side og understøtte hinanden. Tillid sætter kreativitet og potentiale fri. Tillid er befordrende for samarbejde og innovation. Tillid åbner for mere komplekse handlemuligheder. Tillid handler om at turde vise sårbarhed. Tillid næres af læringskultur.

Man får indtryk af, at der har været gode snakke rundt om i hele organisationen om, hvad tillid er, og hvad det kræver at skabe den. For ledelse gør det ikke alene, der skal følgeskab til. Alle skal insistere på tillid, hvis det skal lykkes.

Der er flittigt anvendt sociale konstruktioner og narrativer til at fremme implementeringen i Region Sjælland. En metode, jeg også benytter mig af i mit arbejde med organisationsudvikling. Der optræder en "Flinkhedsforkæmper". Man arbejder med "tillidsfremmende pakker". Begrebet "Distanceret nærvær" fortæller om den afstand, der er bedst for en leder at være i i relationen til den frisatte medarbejder, der jo ikke er totalt fri og på egen boldgade, men friere end tidligere. Man taler om "rammesættende" ledelse og "frihedsskabende" ledelse. Man taler om en "idelinje" frem for en whistleblowerordning for at sætte fokus på det konstruktive i at være både kritisk og anonym frem for på det negative. "Organisatorisk medlemskab" sætter det fælles ansvar for udvikling af organisationer på spidsen. Vi er medlemmer af en organisation, og vi har selv tegnet medlemskabet. Når ansvaret skal flyttes fra toppen til bunden med ledelse, der bliver "distribueret", erkendes, at ikke alle medarbejdere er lige begejstrede, hvorfor det kan være nødvendigt at fortælle "at enten er man med, eller også er man ikke". De 10% skal ikke lægge linjen for 90%, der er med.

Meget tidligere god ledelsesteori og -metode er der bygget videre på. Også "Social kapital", "Relationel koordinering", "Selv- og medledelse" og "Forandringsledelse og forandringspraksis" er sat klogt i spil. Alt sammen i erkendelse af, at det er brugbare tilgange, som ikke altid er kommet bedst ud i praksis, men det forsøges meget kompetent i projektet.

Det organisationspsykologiske bag "oplevelt retfærdighed" og motivation i kraft af spænding mellem styring og tillid er velbeskrevet og giver god argumentation for projektets mange pakker og indsatser. Samtidig formår man derved at vise vejen til større medarbejderinddragelse og på sigt borgerditto, hvilket netop nu er helt aktuelt blandt andet i Norge, hvor patienter selv planlægger eget behandlingsforløb, selvfølgelig tæt støttet af dygtige faciliterende fagfolk, der kan andet end blot agere som eksperter. Og det er bare et af de positionsskift, der tales om i bogen. Blandt de øvrige tiltag i indførelsen af Tillidsskabende ledelse nævnes, at der skal ske en afbureaukratisering ud fra en bottom-up tilgang. At gensidigheden mellem mennesker skal i fokus. Noget velkendt og klogt sættes i nyt perspektiv.

Også anerkendelsen kommer i spil. Men ikke med ja-hatten nede om ørerne... og øjnene. Det handler om i fællesskabet at få fokus på det vigtige, ikke det positive, og dernæst at bruge den anerkendende tilgang til at udvikle det vigtige.

Psykologien kan også bidrage med indhold til strategierne, når tilliden brister, brydes eller bare kommer i modvind. Og når det lykkes at reparere en tynd tillid og få den stærk, så bliver alle stærkere efterfølgende.

Whats not to like?

Jeg vil i al fald anbefale bogen til alle mine gode kunder og dygtige kollegaer og bedste venner.

*Af Hanne Klinge, psykolog og konsulent*



