

Tillidsbaseret ledelse

Hvad er det?

Tillid mellem ledere og medarbejdere opstår, når begge parter forventer, at den anden part vil gøre det bedste, gøre sit bedste og er i stand til at løfte sine opgaver. Tillidsbaseret ledelse handler derfor om, at medarbejderne oplever, at du som leder har positive forventninger til deres kompetencer og intentioner. Du kan også styrke tilliden i relationen til dine medarbejdere ved at have fokus på, om medarbejderne oplever, at de kan være fortrolige med dig og at du som leder 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 dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om tillid i jeres relation. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der 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 du arbejde med tillidsbaseret ledelse?



I dit eget lederskab

Tillid handler om relationer. Både leder og medarbejdere skal udvise tillid, hvis relationen skal være tillidsbaseret. Du kan arbejde med tilliden mellem dig og dine medarbejdere ved at være opmærksom på din adfærd overfor medarbejderne og på, om medarbejderne oplever, at de kan vise dig tillid. Du kan også skabe bedre forudsætninger for tilliden mellem jer ved at være pålidelig og transparent i dine beslutninger.

Hvis du vil arbejde med tillidsbaseret ledelse, kan du overveje:

- Møder du medarbejderne med tillid til deres kompetencer? Er der særlige funktioner eller opgaver, hvor det er sværere at møde medarbejderne med tillid?
- Møder du medarbejderne med tillid til deres indsats og intentioner? Hvordan kan du tydeligere vise tillid til dine medarbejdere?
- Oplever medarbejderne, at du viser dem tillid? I hvilke situationer oplever de, at du viser dem tillid, og hvornår oplever de, at du ikke viser dem tillid?
- Oplever medarbejderne, at du er forudsigelig? Kan de regne med, at du gør, som du siger? I hvilke situationer oplever du, at det er svært at handle forudsigeligt?
- Er der situationer, hvor de organisatoriske lag over dig gør det svært at skabe sammenhæng mellem hvad du siger og hvad du gør? Har du mulighed for at tale med din leder om, hvordan du bedst håndterer de situationer?
- Har du et fortroligt rum med dine medarbejdere? Har de mulighed for at tale med dig på tomandshånd? Benytter de sig af muligheden? Hvordan fastholder du tilliden til, at medarbejderne kan komme til dig?

På næste side kan du se to eksempler på, hvad det vil sige at arbejde med tillidsbaseret ledelse. Der er mange måder at gøre det på, men du kan bruge eksemplerne som inspiration.

Tydelig tillid til medarbejdernes kompetencer

I et kontor i staten viser en ledelsesevaluering, at medarbejderne ikke oplever, at kontorchefen har tillid til deres kompetencer. Det overrasker kontorchefen, som derfor sætter fokus på dette spørgsmål i den efterfølgende dialog med medarbejderne. Her bliver det klart, at medarbejderne oplever det som mistillid og kontrol, når kontorchefen insisterer på at deltage i alle eksterne møder.

Kontorchefen vil gerne vise, at han har tillid til medarbejdernes kompetencer. Derfor beslutter han, at han som udgangspunkt ikke vil deltage i eksterne møder, medmindre medarbejderne beder ham om det. Medarbejderne kan i stedet indkalde kontorchefen til et kort formøde, hvis de har brug for at være sikre på, at der er enighed om linjen. Af og til deltager kontorchefen i eksterne møder, hvis medarbejderne føler, der er noget særligt på spil, oplever udfordringer eller gerne vil have sparring.

Kontorchefens nye tilgang til eksterne møder viser tydeligt for medarbejderne, at lederen har tillid til deres kompetencer og giver dem større råderum.

Indsigt i lederens arbejdsvilkår skaber forudsigelighed

Lederen af et bibliotek oplever, at medarbejderne af og til påtaler, at "man ikke kan regne med, hvad hun siger." Bemærkningerne falder, efter at lederen har måttet fyre deltidsansatte medarbejdere på grund af kommunens budgetforlig to år i træk.

Efter det første års budgetforlig blev hun ellers lovet, at besparelserne i året efter ikke ville ramme bibliotekerne. Men på grund af stigende udgifter på det specialiserede socialområde er det alligevel nødvendigt at spare på biblioteksområdet. Lederen er frustreret, for hun har ikke stor indflydelse på budgettet.

Lederen vil gerne gøre det tydeligt for medarbejderne, hvilke af bibliotekets rammevilkår, hun kan styre, og hvilke vilkår, der er uden for hendes indflydelse. Hun tager derfor emnet op på et personalemøde. Mødet giver medarbejderne indsigt i lederens arbejdsvilkår, gør det mere tydeligt, hvad de kan forvente af hende og forbedrer klimaet mellem lederen og medarbejderne.