



INTERVIEW: HVAD ER TILLIDENS NUANCER?

Tillid er som at tage hinanden i hånden og gå ud på isen sammen. Skridt for skridt ser man, om isen kan bære. Tina Øllgaard Bentzen skriver ph.d.-afhandling om tillid og tegner ud fra sine første resultater et billede af tillid på de offentlige arbejdspladser. En tillid, der ikke nødvendigvis står overfor kontrol, en tillid, der tager tid og kræver samtale, og en tillid hvor MED-systemet er med.

Der er ikke noget at sige til, at tillid er et hot ord for tiden, fortæller ph.d.-studerende Tina Øllgaard Bentzen. For tillid har potentiale viser forskningen. Men der er også brug for nuancer i vores forståelse af det brede begreb. For er det kun tillid, når vi skrotter regler? Kommer tillid altid, når vi lader medarbejderne styre selv? Og tør vi håbe på én opskrift på tillid?

Tillid på arbejdspladsen gør en forskel

”Det at opleve tillid fra ledelsen har rigtig stor påvirkning på ens motivation og engagement. Derudover peger forskningen også på, at produktiviteten stiger. Det koster nemlig at kontrollere hinanden hele tiden, og de omkostninger kan man skrue ned for, når tilliden er høj.” Det forklarer Tina Øllgaard Bentzen.

Men det er ikke det eneste potentiale, tillid på arbejdspladsen har. For det er svært at sætte mange af opgaverne i det offentlige på en skarp formel.

”Det er for eksempel svært at sætte på formel, hvordan man som hjemmehjælper skal møde den ældre borger. Med høj tillid til medarbejderne får de selv mulighed for at finde de gode løsninger. Det giver fleksibilitet, og gør det nemmere at løse opgaverne.”

Tillid skal opbygges gensidigt

Tina Øllgaard Bentzen understreger, at trods de mange fordele ved at have mere tillid til hinanden, er tillid ikke noget, man bare kan indføre uden videre.

”Man kan invitere til tillid og sige, at man gerne vil styrke den, men i sidste ende er det den, som modtager, der afgør, om de vil gengælde tilliden. Det er en gensidig handling.”

En tillidsspiral kalder Tina Øllgaard Bentzen det. Hvor man starter i små skridt og bevæger sig til større tillidserklæringer. Særligt steder, hvor medarbejdere og ledere eller forvaltning ikke kender hinanden godt, eller har en forhistorie mærket af mistillid.

Tina Øllgaard Bentzen ser i sin forskning, at de små skridt ofte starter med en anledning til at prøve tilliden af:

”Det kan være, man har et dokumentationssystem, der skal laves om, eller et projekt, der skal til at starte. Så sætter man tilliden på prøve, og forsøger for eksempel at give et større fagligt råderum.”

”Jeg var ude i Stadsarkivet og se på et projekt. Der havde projektlederen fået lov at inddrage frivillige i arbejdet. Ledelsen gav ham plads til at vælge selv i stedet for slavisk at følge en bestemt model for projekter.”

”Jeg har også set steder, hvor lederne opbygger tillid ved at gå med ud, hvor opgaver bliver løst. For eksempel at lederen går med på hjemmehjælperensrunde. Det kan godt være, at alt på hjemmehjæl-

perens liste blev hakket af, men at det ikke betød bedre service. På den måde får lederen føling med, hvad der sker i stedet for bare at få nogle tal. Og forlader troen på, at alt kan sættes på formler.”

Når tilliden bliver brudt

Men hvad så, når tilliden bliver brudt? Reaktionen på tillidsbrud kan vi lære meget af, fortæller Tina Øllgaard Bentzen.

”Når man oplever, at tilliden ikke er blevet mødt, har det en kæmpe betydning om man siger: ’færdig med det samarbejde’, eller om man holder sig i nakken og lader være med at reagere prompte.”

”Der vil komme situationer, hvor medarbejdere svigter tilliden. Måske fordi de ikke har kompetencerne til at leve op til forventningerne, eller fordi de ganske enkelt vil noget andet. Men, hvis man sammen gør sig den ulejlighed at udforske, hvad der skete på den anden side af bordet, så behøver det ikke altid føre til et massivt tillidsbrud. Faktisk kan et sådan sammenstød ende med at styrke tilliden.”

Det vigtige er, at den generelle tillid ikke lider nød af enkelte tillidsbrud. Som det for eksempel sker, når dårlige enkeltsager håndteres ved at lave generelle regler for alle.

Tillid og kontrol: Med eller modspillere?

Et andet tema, der gang på gang dukker op i Tina Øllgaards studier, er tillid overfor kontrol. Kontrol og tillid bliver tit set som hinandens modsætninger: skruer man op for kontrollen falder tilliden. Den modsætning er rigtig i mange tilfælde. Regler og procedurer for medarbejdernes dagligdag

eskalerer og nedbryder samtidig tilliden mellem medarbejderne og ledere eller politikere. Som når der er bestemte krav til bestemte forløb hos borgerne, der slet ikke passer til det borgeren har brug for. Eller som når hjemmehjælpernes arbejde bliver elektronisk registreret ned til mindste detalje.

Men kontrol og tillid kan også spille sammen og forstærke hinanden, siger Tina Øllgaard Bentzen.

”Jeg har set eksempler på, at medarbejdere kæmper for at holde fast i kontrol, fordi det var noget de brugte at reflektere over og understøtte deres arbejde.”

”Hvis dokumentation for eksempel bliver brugt til at undersøge, om det vi gør, er det rigtige, og det der virker. Og hvis den dokumentation bliver diskuteret med medarbejder. Så kan det være en god feedback til dem. Vi har brug for feedback på det, vi laver, fordi vi gerne vil gøre det godt. Kontrollen er i det tilfælde ikke noget, der undergravede tilliden. Det får tilliden til at stige, fordi det gør medarbejderne stærkere i deres arbejde.”

En ligeså vigtig pointe er, at det har afgørende betydning, hvilken sammenhæng kontrollen sker i.

”Den kontrol, der er undergravende et sted, kan have den modsatte effekt et andet sted. Det at drive en daginstitution er noget helt andet end at drive en institution på det sociale område.”

”Der er nogle risici, som skal håndteres, når man eksempelvis har med en udadreagerende borgere at gøre. Her handler dokumentation både om borgerens retssikkerhed, og om at understøtte medarbej-

derens sikkerhed. Kontrollen kan være noget, der sikrer medarbejderen, fordi han eller hun kan vise, hvad der egentlig er sket mellem medarbejderen og borgeren.”

Ikke en enkel opskrift

Leder man efter én gylden opskrift på, hvordan man får tillid, eller hvor meget kontrol der skal være, må man derfor lede forgæves.

”Selvom det kunne være pragtfuldt, at jeg kunne sige: ’her er de fem skridt til tillid, værsgo at gå i gang’, så er jeg ikke så optimistisk i troen på én generel vej. Når jeg ser, hvordan man arbejder med tillid, er der så mange forskellige variationer, som også hænger sammen med, hvilke opgaver man løser. Men også hvilken historik der er på arbejdspladsen. For eksempel om der har været meget uro i økonomien.”

Vi skal snakke mere sammen

Selv hvis kontrol er et problem, opstår tilliden ikke bare spontant, når kontrollen fjernes. Hvordan kommer medarbejder og ledere så over barriererne for tillid? Og hvordan kan kontrollen understøtte tilliden?

”Det er ikke for at sige, at al kontrol kan være tillidsskabende. Men der hvor det lykkes, er svaret ikke nødvendigvis, at al kontrol skal væk. I stedet er svaret, at vi sammen skal skabe bedre kontrol, der giver mening for medarbejderne og deres kerneopgaver. Det kommer, når ledere og medarbejdere, forvaltninger og institutionsledere og politikere taler sammen. Taler om hvordan man indretter systemerne, så de giver mening for alle.”

”Jeg har set eksempler på steder, hvor man har siddet og designet styresystemer i 10 år, men aldrig har været på en institution. Det tror jeg, vi fremover vil se sjældnere.”

Dialog tager også tid

Når dem der indretter systemerne, og dem der arbejder under dem til dagligt, sammen finder ud af, hvordan styringen skal indrettes, tager det ganske givet længere tid at udvikle nye måder at gøre tingene på. Men tid er godt givet ud, fortæller Tina Øllgaard Bentzen.

”Tit sker der det, at man efter fem år ikke forstår, hvorfor et system stadig ikke er implementeret derude. Men hvis man tør være længere tid om sammen at finde ud af, hvordan man laver god styring, så vil det lette vejen til brugen i praksis. Det handler altså om at flytte noget af den tid, vi hidtidig har brugt på implementering, til en fælles udvikling og design af måden, vi styrer på.”

Det kræver mod fra dem, der udvikler styringen. Mod på dialog med dem, der udfører arbejdet, og åbenhed for, at lade andre træde ind på ens arbejdsområde.

Nye roller for lederen

Skal vi have tilliden op på vores arbejdspladser, skal lederne være med. Det gælder ifølge Tina Øllgaard Bentzen, når det kommer til at sende et klart signal om, at det er vejen, man vil gå. Men også i deres daglige personaleledelse.

”På personaleområdet er tillid nogle steder blevet set som lederen, der siger: ’Jeg har tillid, hej hej, sig til, hvis I har brug for noget’. Det er helt forfejlet.

Jeg synes, et fælles træk blandt de ledere, der har arbejdet med det her, er, at de faktisk er trådt et skridt tættere på medarbejderen. Lederen skal være tilgængelig. Og tæt på hvad der foregår for at kende de behov, der opstår.”

Med-systemet skal med

Tina Øllgaard fortæller, at MED-systemet er en vigtig brik til at sprede tilliden. For der er brug for opbakning fra tillidsrepræsentanterne.

”Rigtig mange af de steder hvor jeg har set tilliden lykkes, har de haft MED og tillidsrepræsentanterne med. Lederne siger, at når de har tillidsrepræsentanterne med, har det sikret en helt anden forankring. De har mere føling med, hvad der foregår hos medarbejderne. Når medarbejderne er med, får de indflydelse og bliver samtidig ambassadører for det, der bliver besluttet.”

Det kan også betyde at medarbejderne kommer mere ind i maskinrummet. Et maskinrum som ledelsen før har haft meget for sig selv, også de hovedpiner der måtte være. Lægger lederne udfordringerne på bordet, og tager medarbejderne med i drøftelserne, kan der komme større forståelse og bedre løsninger.

”Ligesom lederen skal interessere sig for, hvad der er vigtigt for MED, skal MED også kunne sætte sig i lederens sted.”

”I MED skal man så kunne spotte problemerne i hverdagen, og gøre dem til anledninger for at få mere tillid. Det kan være: ’hov den tidsregistrering, er der overhovedet nogen, der bruger den til noget?’”