

Tillidsskabende ledelse i et socialkonstruktionistisk perspektiv

Af Maja Loua Haslebo, erhvervspsykolog, forfatter og selvstændig konsulent

Fokus på kerneopgaven

Enhver arbejdsplads er til for at udrette noget bestemt. Det, der skal udrettes, er grunden til, at arbejdspladsen findes. Det er kerneopgaven. Uden kerneopgave – ingen arbejdsplads.

Når der i den travle hverdag opstår tvivl om, hvordan opgaver skal løses, i hvilken rækkefølge, af hvem, osv., kan svarene findes i dette fokus: Hverdagens opgaver skal løses på måder, der er så nyttige som muligt i forhold til kerneopgaven.

Uanset hvem man er, hvad man er uddannet til, ansat til, hvilke opgaver man varetager, hvordan vilkårene ser ud, hvem man arbejder sammen med, hvordan andre opfører sig, hvordan man har det, hvordan organisationen har det, eller hvordan kerneopgaven tegner sig, er der brug for et gennemgående fokus på kerneopgaven. Det er den, organisationen er til for, og det er den, alle er ansatte for at bidrage til.

Kerneopgaven samler således alle ansatte. Ledere er ansat for at bidrage til kerneopgaven, medarbejdere er ansat for at bidrage til kerneopgaven, HR er til for at bidrage til kerneopgaven, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter er til for at bidrage til kerneopgaven, osv. Alle er således i samme båd. Om båden sejler eller synker, afhænger af, om der navigeres efter samme mål, samarbejdes på koordineret vis og kommunikeres respektfuldt og opmuntrende, så alle lægger kræfterne i.

Her kommer tillid ind i billedet i form af gensidig tillid, der styrker samarbejdet omkring kerneopgaven. Tillid er ikke noget, der kommer af sig selv. Det er heller ikke noget, som bare ikke er der, eller vi bare har eller ikke kan have til bestemte personer. Tillid skabes gennem kommunikation. Hvis der er brug for mere tillid, må vi finde ud af at skabe det. Så det interessante spørgsmål er ikke, om tilliden er der eller ej – men derimod hvordan vi løbende kan styrke den gensidige tillid i alle relationer af hensyn til samarbejdet omkring kerneopgaven.

Organisatorisk medlemskab

I den socialkonstruktionistiske tilgang til livet i organisationer fremhæves begrebet organisatorisk medlemskab. Det handler om at se alle ansatte som medlemmer af organisationen: Medlemmer, der frivilligt og velvilligt har meldt sig ind i organisationen for at bidrage til den fælles kerneopgave. Med medlemskabet følger formelle og moralske rettigheder og forpligtelser overfor øvrige medlemmer af organisationen og overfor kerneopgaven.

En vigtig del af det organisatoriske medlemskab handler om at se sig selv som aktør i forhold til det, som vil fremme kerneopgavehåndteringen. Når tillid er på dagsordenen, gælder aktørpositionen også her. Det vil sige, at enhver ansat ser sig selv som bidrager til gensidig tillid i alle relationer – fremfor som modtager af andres tillid eller offer for andres manglende tillid. Hvis man oplever, at der er brug for mere tillid, kan man med udgangspunkt i aktørpositionen fokusere på, hvordan man kan bidrage til stærkere tillid. Som organisationsmedlemmer kan vi alle med fordel spørge os selv: "Hvad gør jeg, der styrker andres tillid til mig?" og "Hvad gør jeg, der styrker min tillid til andre?". Derfra bliver det muligt at se på, hvad vi kan gøre mere af, hvis eller når der bliver brug for stærkere gensidig tillid.

Samskabelse af gensidig tillid

Når tillid og organisatorisk medlemskab kobles sammen, er det primært tillid til hinanden som organisationsmedlemmer, som er til stede for at bidrage til samme kerneopgave, der kommer i fokus. Vi kunne også tale om faglig tillid og personlig tillid. Det er som regel disse to versioner af tillid og manglende tillid, der optager os. Men der er en risiko for, at disse to versioner forringer vores position som aktør. Vi kommer let til at fokusere på manglende faglig tillid eller manglende personlig tillid og grundene hertil. Det kan være på melodien: "Jeg kan ikke have tillid til ham/hende, for han/hun er tydeligvis ikke fagligt kompetent/dygtig/ærlig/imødekommende/m.m.". Dermed efterlader vi os selv i en position som ofre for andres mangler. Det går ud over både os selv og den anden part (der ikke får tilstrækkelig gode invitationer til at bidrage til udvikling af en mere tillidsfuld relation), og det går ud over kerneopgaven, idet vores samarbejde omkring kerneopgaven stagnerer eller forringes.

I stedet må vi fokusere på samskabelse af gensidig tillid mellem samtlige organisationsmedlemmer. Som organisationsmedlemmer er vi alle forpligtet til at bidrage til velfungerende relationer præget af gensidig respekt, anerkendelse og tillid. Vi skylder vores kerneopgave at blive ved med at arbejde konstruktivt for at udvikle sådanne relationer. Vi kan ikke nøjes med at konstatere, at nogle relationer er ringe og præget af manglende gensidig tillid, anerkendelse eller respekt. Ingen relationer er umulige. Der er altid muligheder for at forbedre samarbejdet. Det kræver blot fokus, omhyggelighed, kreativitet og vedholdenhed i vores kommunikation og handlinger – og det er netop noget af det, som vores organisatoriske medlemskab indebærer.

Spørg gerne dig selv:

Hvilke gode erfaringer har jeg med samskabelse af gensidig tillid mellem bestemte andre og mig selv som organisationsmedlemmer?

Hvordan lykkedes det os at samskabe denne gensidige tillid?

Hvordan kan jeg bruge disse erfaringer som inspiration til at styrke den gensidige tillid i andre relationer?

Tillidsskabende ledelse og tillidsskabende følgeskab hænger sammen

Som det fremgår, gælder disse tanker om organisatorisk medlemskab, rettigheder og forpligtelser samt aktørposition for alle ansatte, dvs. både ledere og medarbejdere. Når vi taler om tillidsskabende ledelse, må vi derfor også tale om tillidsskabende følgeskab. Hvis tillidsskabende ledelse står alene, medfører det en risiko for, at medarbejdernes organisatoriske medlemskab krymper. Ledelse og følgeskab supplerer hinanden, og kerneopgaven og dermed organisationen har brug for begge. Så hvordan ser tillidsskabende ledelse ud? Og hvordan ser tillidsskabende følgeskab ud?

Essensen af begge i et socialkonstruktionistisk perspektiv består i kunsten at møde alle andre organisationsmedlemmer som ligeværdige bidragydere til den fælles kerneopgave. Det vil sige, at man forventer af enhver ansat, at vedkommende kan og vil bidrage til kerneopgaven – ellers var de ikke ansat. Hvis man ikke ved, hvordan en anden bidrager til kerneopgaven, kan man spørge. Man kan ikke antage, at vedkommende ikke bidrager. Man møder således andre med tillid til deres berettigelse og kompetencer som organisationsmedlemmer. At se dette som en kunst eller færdighed, som vi alle skal blive ved med at raffinere, handler om, at vi er tilbøjelige til at gøre for mange undtagelser i forhold til denne grundlæggende forventning. Vi skal ikke se andre som en mulig undtagelse. Vi skal gøre tilliden til en del af vores grundlag for mødet med alle samarbejdspartnere – også dem, vi sjældent møder, og som er placeret et helt andet sted eller på et helt andet niveau i organisationen. Det kan være svært, og derfor er det en kunst. At det er svært betyder ikke, at vi kan fritage os selv fra at gøre os umage.

Det kan fx ske, at medarbejdere eller mellemledere ikke mener, at de kan have tillid til den øverste ledelse, og at den øverste ledelse ikke møder medarbejderne og/eller mellemlederne med tilstrækkelig tillid. Hvis man tænker dette og samtidig indtager en reaktiv eller passiv position, kan man være sikker på, at ingenting udvikler sig til det bedre. Tilliden kommer ikke af sig selv. Men vores kerneopgave har brug for, at vi samarbejder, og tillid hjælper os med at samarbejde. Derfor er vi alle forpligtet på at bidrage til stærkere gensidig tillid. Så i stedet for at resignere må vi på banen og tænke over og tale om, hvordan vi sammen skaber mere gensidig tillid. Dette er vi alle forpligtet på i kraft af vores ansættelse. Det er en del af vores organisatoriske medlemskab, og det er noget af det, vi får vores løn for. Vi bidrager ikke tilstrækkeligt professionelt, hvis vi læner os tilbage og venter på, at den anden part sikrer tilliden imellem os.

Tillidsskabende ledelse og følgeskab handler således om at blive klogere på, hvordan ledere og medarbejdere kan bidrage til stærkere gensidig tillid i alle relationer af hensyn til den fælles kerneopgavehåndtering. Indsatsområdet er sprog og kommunikation. Vil man lære mere om tillidsskabende ledelse og følgeskab, må man derfor arbejde med at styrke sin professionelle kommunikation, så man vælger sine formuleringer med omhu, lytter selektivt og højner kvaliteten af sagte og usagte forventninger og antagelser. Al kommunikation og interaktion påvirker den gensidige tillid. Derfor bør hverken ledere eller medarbejdere "bare sige det, som det er", "kalde en spade for en spade" eller nødvendigvis sige lige præcis hvad man føler eller synes om en anden person. Der skal omtanke og omhu til. Tillidsskabende ledelse og følgeskab handler således om at gøre sig umage og bestræbe sig på at værne om og styrke gensidig tillid i alle relationer med al sin kommunikation og alle sine handlinger. Hører en leder fx en medarbejder udtale sig negativt om interne eller eksterne samarbejdspartnere, må lederen på banen og bidrage til en omformning af de negative forventninger og forestillinger. Siger en medarbejder fx om den øverste ledelse: "De går kun op i økonomi", kan lederen sige noget i retning af: "Ikke kun, men en god økonomi er selvfølgelig nødvendigt for os som organisation. Uden en god økonomi risikerer vi fx at skulle nedlægge stillinger, og det kommer jo hverken os eller vores kerneopgave til gavn. Så jeg tænker, at vi er heldige at have en øverste ledelse, der bl.a. arbejder ihærdigt for at skabe en bæredygtig organisation for os alle sammen. Og jeg ved, at de også brænder for vores fælles kerneopgave". Hvis en ansat siger om en anden afdeling: "Dem kan vi overhovedet ikke regne med. De tænker kun på sig selv", må en leder eller en kollega på banen og fx sige: "Mon ikke de brænder lige så meget for kerneopgaven, som vi gør? Hvis nu vi vælger at tro på dét, hvad kan det så være godt, at vi spørger dem om eller foreslår dem som en af vores vigtigste samarbejdspartnere? Kerneopgaven har jo brug for, at vores samarbejde fungerer, så hvad tænker du, der skal være bedre?"

Der er mange muligheder for, hvordan tillid kan styrkes i hverdagens kommunikation. At se sig selv som bidrager til gensidig tillid i alle relationer er en vigtig del af organisatorisk medlemskab, og det er en kunst, som vi alle kan blive ved med at lære mere om – af hensyn til samarbejdet omkring vores fælles kerneopgave.

Om forfatteren:

Maja Loua Haslebo er erhvervspsykolog (Cand. Psych.), selvstændig konsulent, foredragsholder, forfatter og medforfatter til en række artikler og bøger. Maja arbejder med afsæt i socialkonstruktionismen som erkendelsesteori og bistår organisationer inden for mange forskellige brancher i både den offentlige og den private sektor. Læs evt. mere på www.majalouahaslebo.dk.