BØRSEN.
LEDELSE

Tillid er springbræt til samarbejde på tværs

Foto: Colourbox

LEDELSE & ORGANISATION | Af Morten Fogsgaard, Tina Øllgaard Bentzen og Manon de Jongh

8. jun. 2018 Kl. 10:39

*Tillid er fundamentet for det sektor- og grænsekrydsende samarbejde, som både offentlige og private organisationer fremover vil blive engagerede i. I den offentlige sektor er fænomenet samskabelse allerede "det ny sort" inden for innovation, men også private virksomheder og organisationer må forholde sig til nye samarbejdsformer og nye samarbejdspartnere – som vel at mærke ikke kan styres med hård magt, men med tillid!**

I 2016 udgav den amerikanske socialpsykolog Dacher Keltner bogen *The Power Paradox*. I den peger Keltner på, at vejen til succes som leder er under forandring, og at forandringen tydeligst kan aflæses i et skift i den måde, vi tænker og udøver magt i organisationer på: fra

den klassiske ledelsesrolle med rå magtudøvelse til det, han kalder, *empowered leadership*.**

Keltner pointerer, at den klassiske forståelse af ledelsesrollen kan spores direkte tilbage til renæssancens politiske filosof, Niccolò Machiavelli, som formulerede magt, som noget, der groft sagt handler om at få andre mennesker til at gøre, som man ønsker; selv hvis det går imod deres egne interesser.

Machiavellisme skaber, indrømmer Keltner, de bedste historier, men han giver ikke meget for filosoffens idéer som en kvalificeret guide til god ledelse i vore dages komplekse organisationer. Eller som han formulerer det i sin bog: "Fyren her kommer fra renæssancen i Italien, hvor kulturen var baseret på ære og hævn og var lige så voldelig, som på alle mulige andre tidspunkter i menneskehedens historie. Men ser vi på data og kigger på, hvordan machiavellisterne klarer sig, så klarer de sig faktisk dårligt. De klarer sig dårligt i organisationerne, og de klarer sig dårligt i skolegården."

Keltner peger også på, at antropologiske studier af jæger-samler-samfund tyder på, at de individer, der deler mad, arbejdskraft, beskyttelse og omsorg med andre, også er dem, der opnår magt og status, et godt omdømme og ovenikøbet også øgede reproduktionsmuligheder! Keltner argumenterer derfor for en ny magtforståelse, hvor lederen i højere grad agerer som en samarbejdspartner, der får andre til at støtte sin sag ved at gøre alle stærkere.

Rå magt og empowerment

Den forståelse af magt, som middel til at styrke det fælles bedste frem for et mål i sig selv, er helt fundamental, hvis de grænsekrydsende problemer, et højkomplekst samfund byder på, skal løses. I samarbejder mellem offentlig og privat, ledere og medarbejdere, civilsamfundets aktører og organisationerne er processerne i fokus, og ledelsesmagt bliver derfor mere knyttet til *empowerment* end til rå magtudfoldelse.

Ved *empowerment* forstås "at bemyndiggøre andre og uddelegere sin magt". Og modsat den machiavellistiske magtforståelse styrker magt, i form af *empowered leadership*, de organisatoriske fællesskaber. Den slags er der brug for i dagens Danmark, og derfor er fænomenet samskabelse da også i høj kurs i den offentlige sektor, hvor mange organisationer efterhånden har både visioner, politikker og erfaringer med konkrete samskabelsesprocesser.

Til gengæld har der været mindre fokus på hvordan ambitionen om samskabelse ændrer behovet for tillid på både de indre og ydre linjer i organisationen. Og tillid er helt nødvendig, hvis samarbejder mellem aktører skal lykkes. Og hvis ledelse og ledere skal lykkes.

Tillid og kontrol

Tillid handler blandt andet om villigheden til at gøre sig sårbar overfor hinanden,

velvidende at der altid vil være risiko for, at tilliden svigtes. Til gengæld er tillidens helt store force, at den gør det muligt at arbejde selvstændigt og mere fleksibelt, og de egenskaber er vigtige i højkomplekse samfund, hvor 'den rigtige løsning' er svær at sætte på formel.

Tillid er derfor en central præmis for samskabelse***. Tillid er afgørende for, hvor smidigt det tværorganisatoriske samarbejde glider, og hvor risikovillig man tør være, når ny og radikal innovation skal samskabes. Så hvis styringssystemerne og ledelsen fortsat belønner kortsigtet "sikker drift" og straffer det eksperimenterende, har det betydning for incitamentet til reelt at samskabe. Og derfor er lederens rolle også vigtig: som både tillidsskaber og tillidsgiver. Og ikke mindst som den, der er bevidst om, at magten altid er på spil – også når tillid og *empowerment* er idealerne.

Idealerne her er nemlig ofte knyttet til en (til tider ret vag) forestilling om, at ledere, medarbejdere og andre aktører nu er ligemænd. Disse idealer er urealistiske. Og lader man som leder "som om" man samskaber, mens man reelt fortsætter med at udstikke retningslinjer for, hvordan man ønsker opgaverne løst, giver det tilliden et grumt tilbageslag. Derfor bør ledere arbejde bevidst og reflekteret med tillid og invitere til tillidsopbygning ved selv at fremstå troværdige.

Magt og manipulationer

I forskningen er tendensen tydelig: Ledelse fjerner sig mere og mere fra den tvangsmæssige magt og går i retning af den samarbejdende magt. Som betyder at man afgiver én form for magt, men til gengæld forøger den – og tilliden – i fællesskab.

Så selv om vi elsker magtkampene i Game og Thrones og manipulationerne i House of Cards, så holder hverken magtbastionerne dér eller Machiavellis magtforståelse mange meter i dag, hvor vi alle – og ikke mindst ledere – må lære at slippe en del af vores vante (ledelses)magt og bevæge os tillidsfuldt ind i nye måder at samarbejde på.

* Artiklen bygger på perspektiver fra bogen "Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor" redigeret af **Morten Fogsgaard** og Manon de Jongh. Udgivet ved Dansk Psykologisk Forlag.

** Fogsgaard, Elmholdt og Bebe (2018). Magt, ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. "Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor" red af **Morten Fogsgaard** og Manon de Jongh. Udgivet ved Dansk Psykologisk Forlag.

*** "Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer" af Tina Øllgaard Bentzen. Udgivet ved DJØF Forlag

RELATERET INDHOLD

Foto:

FAKTA

Morten Fogsgaard
Chefkonsulent og partner
UKON

Morten Fogsgaard er cand. psych. og ErhvervsPhD-stipendiat i ledelse- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og chefkonsulent og partner i konsulenthuset UKON. Han arbejder aktuelt med konsultation og forskning inden for ledelsesudvikling, ledelse af tværgående samarbejdsprocesser, udvikling af ledelsesteams samt magt og indflydelse i organisationer. Endvidere underviser Morten på masteruddannelsen i Ledelses- og Organisationspsykologi (LOOP) ved Aalborg Universitet samt Master of public Governance ved Copenhagen Business School. Morten Fogsgaard har udgivet en lang række artikler og senest været med til at lave bogen Magt i organisationer, udgivet ved forlaget KLIM. Morten samarbejder aktuelt med Chris Ernst fra Bill and Melinda Gates Foundation omkring forskning i ledelse af tværgående samarbejde. Til foråret udgiver de bogen "Grænsekrydsende ledelse – nedbryd siloer, og byg bro til tværgående samarbejde og innovation".

Tina Øllgaard Bentzen
Forsker
Roskilde Universitet

Tina er forsker på Roskilde Universitet på institut for Samfund og Erhverv. Hun forsker bl.a. i samspillet mellem kontrol og tillid i organisationer og er netop aktuel med bogen "Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer"

Manon de Jongh
Chefkonsulent og partner
UKON A/S

Manon arbejder til dagligt med ledelsesudvikling som chefkonsulent og partner i UKON A/S. Hun har en doktorgrad i organisationspsykologi og har sammen med Morten Kusk Fogsgaard redigeret bogen 'Ledelse og Samskabelse i den offentlige sektor', der netop er udgivet ved Dansk Psykologisk Forlag i starten af juni 2018.

Børsen Ledelse
Copyright © 2018 Børsen Ledelse