

ET SPØRGSMÅL OM TILLID

16 PERSONLIGE BERETNINGER OM TILLID

Alfred Josefsen, Bente Sorgenfrey, Bertel Haarder,
Bolette Christensen, Dennis Kristensen,
Flemming Poulfelt, Frank Jensen, Henrik Holt Larsen,
Jan Verhoek, Jens Bjørn Andersen, Jesper Uggerhøj,
Kim Simonsen, Lilian Mogensen, Martin Thorborg,
Morten Hübbe, Ulrik Wilbek

Et spørgsmål om tillid

16 personlige beretninger om tillid

Alfred Josefsen
Bente Sorgenfrey
Bertel Haarder
Bolette Christensen
Dennis Kristensen
Flemming Poulfelt
Frank Jensen
Henrik Holt Larsen
Jan Verhoek
Jens Bjørn Andersen
Jesper Uggerhøj
Kim Simonsen
Lilian Mogensen
Martin Thorborg
Morten Hübbe
Ulrik Wilbek

Et spørgsmål om tillid

16 personlige beretninger om tillid

2015 Great Place to Work

ISBN 978-87-994266-0-7

Redaktion:

Ditte Vigsø og Liselotte Jensen

Udgiver:

Great Place to Work

Falkoner Allé 20, 4.

2000 Frederiksberg

Tel. 33 69 13 69

Email: office@greatplacetowork.dk

www.greatplacetowork.dk

Layout:

Sanne Skøttegaard Simonsen og Ekspresen Grafisk Produktion ApS

Tryk:

Ekspresen Grafisk Produktion ApS

1. udgave, 1. oplag 2015

Oplag 1500

Indholdsfortegnelse

1. Fra regelstyring til tillid	6
Alfred Josefsen, direktør i Alfred AS, foredragsholder, mentor, coach og ledelsesrådgiver	
2. I åbenheden trives tilliden	11
Bente Sorgenfrey, Formand i FTF	
3. Tillid handler om åbenhed	13
Bertel Haarder, Kulturminister	
4. Tillid opbygges i det små	14
Bolette Christensen, CEO i BØRNEfonden	
5. Tillid til medarbejderne er vejen frem – og ikke så svært endda	17
Dennis Kristensen, Formandsformand i FOA	
6. Den kritiske tillid	21
Flemming Poulfelt, Professor, Copenhagen Business School	
7. Tillid og pragmatisme	25
Frank Jensen, Overborgmester i København	
8. Tillid skabes, når vi lytter, viser respekt og giver ansvar	27
Henrik Holt Larsen, Professor, Copenhagen Business School	
9. Tillid er forudsætningen for en sund forretning	29
Jan Verhoek, Executive Vice President i JYSK	
10. Det er summen af alle beslutninger, der betyder noget	33
Jens Bjørn Andersen, CEO i DSV	

11. Tillid er altafgørende	37
Jesper Uggerhøj, Kædedirektør i Irma	
12. Åbenhed, troværdighed og dialog er forudsætning for tillid	39
Kim Simonsen, Forbundsformand i HK	
13. Tillid skaber vækst	42
Lilian Mogensen, Koncerndirektør i ATP's Administrationsforretning og HR	
14. Mennesker vokser med ansvar	45
Martin Thorborg, adm. direktør og partner i Dinero, iværksætter og foredragsholder	
15. Det betaler sig at være ærlig	48
Morten Hübbe, koncernchef i Tryg	
16. Ingen tillid uden frihed	51
Ulrik Wilbek, sportschef i Dansk Håndboldforbund	

Forord

Great Place to Work har arbejdet med at måle, fastholde og styrke tilliden på danske arbejdspladser siden 2001. Det synes vi har været berigende i sig selv, men vi har valgt at benytte vores 15 års jubilæum til at brede tillidsbegrebet endnu mere ud.

Hvorfor er tillidsniveauet i det danske samfund højt? Hvordan opbygger man egentlig tillid – ikke kun på arbejdspladser, men også i relationer og i samfundet? Og passer vi på arvesølvet, eller er vi ved at klatte det væk i kontrolmekanismer og dokumentation? De spørgsmål har vi stillet en række spændende og indsigtfulde danskere, som i denne publikation giver deres bud på, hvad tillid er og betyder for dem.

Konklusionerne er klare: tillid er en del af den danske kultur, som vi skal værne om. Tillid kræver åbenhed, frihed, troværdighed, ærlighed, klarhed og dialog. Tillid er dog også en skrøbelig størrelse, og det kræver derfor kontinuerligt fokus at fastholde tillidsfulde relationer. Til gengæld er fordelene mange: højere service, mere bæredygtig udvikling, bedre og mere innovative løsninger og højere motivation og arbejdsglæde. Med andre ord er det den klare opfattelse, at der er en tydelig sammenhæng mellem tillid og økonomiske resultater.

Vi vil gerne rette en stor tak til Alfred Josefsen, Bente Sorgenfrey, Bertel Haarder, Bolette Christensen, Dennis Kristensen, Flemming Poulfelt, Frank Jensen, Henrik Holt Larsen, Jan Verhoek, Jens Bjørn Andersen, Jesper Uggerhøj, Kim Simonsen, Lilian Mogensen, Martin Thorborg, Morten Hübbe og Ulrik Wilbek, fordi I ville bidrage til denne bog og dermed bidrage til at sætte tillid på dagsordenen.

Rigtig god læselyst!

Ditte Vigsø, adm. direktør og Liselotte Jensen, vicedirektør,
Great Place to Work
December 2015



Kapitel 1

Fra regelstyring til tillid

- Alfred Josefsen, direktør i Alfred AS, foredragsholder, mentor, coach og ledelsesrådgiver. Tidligere adm. direktør i Irma.

Perioden fra august til november 1999 står helt klart i erindringen for mig. Det var en periode, hvor jeg tog nogle valg, som kom til at vise mig, hvor stor betydning tillid har for resultater og relationer. På daværende tidspunkt var jeg ikke bevidst om, at mine handlinger var tillidsopbyggende, men efterfølgende har det lært mig, at hvis jeg er den, jeg er og gør tingene på en måde, som jeg mener er den rigtige, så bidrager det til at opbygge tillid.

Jeg kom til Irma i januar 1999, hvor virksomheden lå ned. Tallene var dårlige, selvtilliden var svag og mediebildet mørkt. Jeg oplevede med andre ord, at den stærke virksomhed var mærket og vingskudt. Jeg kom til virksomheden med en plan om at skabe økonomisk balance med ganske almindelig fornuftigt købmandskab. Planen gik ud på, relativt hurtigt, at få rettet op på et rigtig dårligt resultat. Jeg begyndte derfor at tale med folk for at skabe opbakning, tilslutning og tro på, at der var en fremtid for virksomheden. Jeg synes selv, jeg havde en god plan. Jeg argumenterede hårdt for den, var noget insisterende og havde masser af energi og masser af initiativ i processen. Det resulterede i, at der blev skabt en koalition i virksomheden, som tænkte, "jamen det er måske muligt; måske er vi ikke på vej til vores egen begravelse".

Dengang var der 55 butikker og 55 butikschefer i Irma, og vi begyndte at inddrage dem langt mere, end de havde været vant til. Det første vi gjorde var at invitere bestyrelsen for butikschefklubben til et møde, hvor de fik spørgsmålet: "hvad synes I, vi skal gøre anderledes"? De blev meget overraskede – nærmest chokerede - over at få det spørgsmål, for det spørgsmål var de ikke vant til at blive stillet. Irma var på det tidspunkt et maskinbureaukrati, hvor hovedkontoret styrede butikkerne med instrukser, ordrer, regler, procedurer og en helt masse rapporteringskrav. Det betød,

at nogle butikschefer nærmest fungerede som en slags viceværter uden indflydelse på købmandskab og forretning, men hvis primære funktion var at efterleve reglerne.

Butikscheferne blev bedt om at gå hjem og tænke over, hvad vi kunne gøre anderledes og drøfte det med hinanden og derefter vende tilbage, når de var klar til at tage drøftelsen videre. Der gik to uger, og så var de klar til at mødes. De vendte tilbage med 20 punkter og forslag, hvoraf de 18 var naturlige, rimeligt fornuftige og købmandsagtige, så det var nemt at sige ja til disse forslag. Ét var jeg lidt usikker på, og ét var jeg uenig i, så det sagde jeg nej til. Men det betød jo, at de gik ud fra det møde med armene over hovedet og tænkte, at for første gang nogensinde har vi indflydelse på det, vi laver. Vi har fået en chef nu, som gider at lytte til os. De bragede ud til alle deres butikschefskolleger og sagde: "nu skal I bare høre: vi kommer til at blive meget mere købmænd. Vi kommer til at kunne drive denne her forretning meget stærkere, fordi der bliver skruet ned for rigid og tåbelig regelstyring – og vi har sådan set fået grønt lys for alle vores gode ideer". Så uanset om det var gode ideer eller ej, så endte det med at blive gode ideer. Når ideer bliver eksekveret med meget mere kraft, meget mere energi, meget mere engagement, meget mere fokus; så bliver effekten meget større.

Vi spiller med samme hold

Første del af rejsen var altså at flytte købmandskab og beslutninger væk fra hovedkontoret og ud til butikkerne og dermed tættere på kunderne. Det havde en stor positiv effekt med det samme. Det medførte selvfølgelig en omstilling på hovedkontoret, hvilket var udfordrende, fordi de historisk havde været igennem mange omstillinger i form af strategiske, konceptskifte og en del udskiftninger på direktørposten. Medarbejderne på hovedkontoret fik derfor at vide, at uanset hvad, så spiller vi med samme hold. Det tror jeg havde stor effekt, fordi de naturligt nok var usikre på, hvad fremtiden ville bringe. Udmeldingen om, at vi spiller med samme hold skabte derfor ro og tryghed for den enkelte. Udmeldingen hang dog også sammen med, at vi ganske enkelt ikke havde tiden til at gennemgå alle medarbejdernes kompetencer og vurdere, om de passede ind på holdet. Jeg holdt derfor hænderne op for øjnene og fingrene i ørene, og lod som om alt var fantastisk. Som jeg ser det, havde udmeldingen en stor tillidsmæssig betydning: "når han har tillid til os, så skal vi nok vise, at det er begrundet og berettiget". Derfor kom der en stærk positiv modreaktion i form af tillid den anden vej; "nu skal vi vise, at vi virkelig kan".

Omstillingen af hovedkontoret betød, at de enkelte afdelinger fik mere ansvar og ikke længere blot fungerede som regelvogtere, ligesom distriktscheferne skulle til at lede butikscheferne i stedet for blot at kommandere og bestemme. Det var lidt af en udfordring, fordi det indebar en anden type samarbejde mellem det decentrale og det centrale niveau. Men det viste sig heldigvis, og forståeligt nok, at folk syntes, det var meget sjovere at drive forretning end at administrere regler. Der kom meget mere energi, fordi de kunne se, at de var med til at skabe resultater. De havde det også sjovt, fordi der pludselig åbnede sig en skov af muligheder, i takt med, at vi begyndte at tænke og arbejde på en anden måde.

En måneds tid inde i forløbet var der dog nogle medarbejdere på hovedkontoret, der ikke syntes, det var den største fest af alle. De havde egentlig haft det ganske godt i det gamle system, hvor der var mange regler og meget rapportering, der skulle gennem deres systemer, og dermed var de "konger i pastoratet". Derfor var der en del af dem, der begyndte at brokke sig og kaste grus i maskineriet. Det var lidt af en udfordring; på den ene side kunne vi jo ikke have modspillere, men på den anden side, havde vi også meldt ud, at vi spiller med samme hold.

Så hvordan tackler man så det? De blev ganske enkelt overbebyrdet med arbejde ud fra tanken, at hvis de klarede deres almindelige arbejdsopgaver og derudover en helt masse ekstra opgaver – og stadig havde energi til at kaste grus i maskineriet, så skulle det måske tages alvorligt. Men heldigvis skete der det, at resultaterne efter et par måneder begyndte at se bedre ud. Planen om at skabe økonomisk balance så med andre ord ud til at virke. De kritiske medarbejdere kunne lige pludselig se, at det vi gjorde virkede, og de drejede derfor tilbage i gellederne.

I november 1999 havde virksomheden transformeret sig fra et fokus på hovedkontoret, magtapparater og hierarkier til at være en langt mere sprudlende virksomhed, hvor spændingsniveauet imellem personer og afdelinger faldt. Undervejs i processen var jeg nemlig også kommet til at sige relativt højt, at personer, der driver organisatoriske eller politiske spil ville blive skrevet op i min sorte bog, så vi kunne komme "pege fingre" kulturen til livs og i stedet arbejde sammen om at vende skuden. I november var Irma kommet på lang afstand af kontrolregimet. I stedet var der fokus på det gode, det mulige og det positive. Det, at vi arbejdede sammen om forretningen, var baseret på en tiltro til, at ledelsen ville det bedste, at alle kæmpede for den samme sag, og at alle brugte deres kompetencer på en måde, der kunne bidrage til at sikre Irmas overlevelse.

Når jeg efterfølgende har tænkt over forløbet, så er jeg nået til den erkendelse, at jeg ikke på forhånd kunne vide, at de enkelte tiltag fungerede. Jeg handlede ud fra min intuition, fordi det for mig var helt naturligt. Men bagefter synes jeg, det er let at se, at fordi jeg tog nogle initiativer, som jeg gættede på kunne skabe tillid, så var der umiddelbar respons den anden vej: du møder os med tillid, og vi stoler derfor på dig.

Tillid i øjenhøjde

Man kan spørge sig selv, om jeg på baggrund af dette forløb fik mindre magt end andre Irma-direktører i tiden før mig? Men det tror jeg faktisk ikke. Tværtimod. Jeg havde en relativ stor påvirkning på organisationen både internt og eksternt. Min tilgang materialiserede og udmøntede sig blot på en lidt anden måde. Den måde man håndterer tingene på i et sådan forløb, tror jeg hænger sammen med ens personlighed, og min tilgang var helt klart tillidsbaseret. Min far var tillidsmand og fagforeningsformand, så jeg har hørt rigtig mange ting om livets gang på fabriksgulvet, som måske har været med til at præge min opfattelse af, at det egentlige arbejde bliver udført på fabriksgulvet – det er der, der bliver skabt værdi. For mig handler det rigtig meget om mennesker og relationer, og det var de værdier, jeg bragte i spil i min tid i Irma.

Jeg tror, det vigtigste for at skabe tillid er en helt grundlæggende ærlig tilgang til livet og til sig selv. Det indebærer, at man lægger spil og taktik til side og i stedet er til stede i nuet, ligesom det indebærer, at man skal handle så ærligt og redeligt, som man overhovedet kan. Tillid er for mig et menneskeligt begreb i øjenhøjde – det er ikke egnet til at optræde i en magtpyramide eller en magtstruktur. Tillid handler om relationer mellem mennesker. Og mennesker bor jo hverken i et hierarki eller i nogle organisatoriske lag. Magt og tillid hænger med andre ord ikke sammen. Tillid handler om at være i øjenhøjde; det handler om jævnbyrdighed, ligeværdighed og lighed. Ja, dybest set handler det om relationer mellem mennesker.

Tillid er sammenhængskraften i vores samfund

I min optik er tillid årsagen til, at Danmark er et relativt rigt samfund. Vi er bare ikke bevidste om det. Vi har ikke særlig mange naturressourcer og naturrigdomme, og vi flytter produktion ud af landet. Og alligevel klarer vi os godt – ikke blot materielt og økonomisk, men tilsyneladende også i forhold til lykke. Jeg tror, forklaringen findes i den måde, vi er sammen på – som familie, som virksomhed, som organisation, men også som land. Vi forstår at forstå hinanden, at tro på hinanden og få Danmark til at hænge sammen uden at skulle kontrollere alt mellem himmel og hav.

Jeg tror, at den sammenhængskraft vi har i samfundet bunder i tillid, fordi vi har en fælles historie, en fælles baggrund, en fælles opvækst, et fælles sprog og et fælles forhold til rigtig mange forskellige bevægelser i tidens løb: andelsbevægelser, højskolebevægelser, fagbevægelser, kvindebevægelser osv. Det betyder, at vi er relativt homogene, men det er stadig vigtigt, at vi kommer til at forstå hinanden bedre. Vi kan stadig rykke os på rigtig mange områder og blive mere bevidste om, at tillid er en værdi og et middel i vores samfund og i virksomheder, som bidrager til at skabe bedre løsninger og resultater.



Kapitel 2

I åbenheden trives tilliden

- Bente Sorgenfrey, Formand for FTF

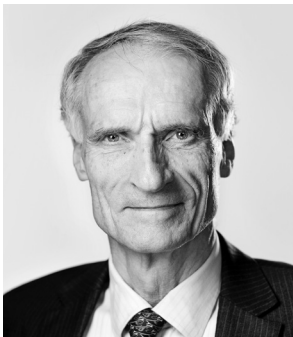
Fotograf: Sif Meincke

Der er mange situationer, hvor det, at jeg udviste tillid – eller blev vist tillid - blev afgørende for et godt resultat, men de mest tydelige er, når jeg hvert tredje år er blevet valgt som formand for FTF. Det er kun blevet, fordi der er tillid til mig som person, og til at jeg bruger den tillid til fællesskabets bedste. Jeg står i november til at blive genvalgt for femte gang, og det opfatter jeg klart som en meget stor tillidserklæring. Jeg mener, at de resultater FTF har skabt udspringer af den tillid, der er givet. Et af de resultater, der bygger på tillid, er trepartsforhandlingerne i 2007, hvor FTF'erne fik et uddannelsesløft for over en milliard. Derudover mener jeg også, at arbejdet med at skaffe resultater for de ledige i Dagpengekommissionen, bygger på tillid.

For mig er der tre grundlæggende forudsætninger, når det handler om at skabe tillid, i et ledelsesperspektiv. For det første skal der være tydelige styringsredskaber, som giver mening. For det andet skal ledelsesgrundlaget i organisationen være baseret på en grundlæggende tro på de ansatte, og for det tredje skal der være gennemsigtighed i organisationen, så baggrunden for beslutninger er forståelig for alle. Hvis det handler om den personlige tillid, så er mit synspunkt, at i åbenheden trives tilliden. Derfor er dialogen, det at kunne lytte og inddrage andre, en forudsætning for gode resultater.

Som politisk valgt baserer mit mandat sig altid på en dialog med de, der har valgt mig. Har de ikke tillid til mig, har jeg ikke mulighed for at handle og skabe resultater på vegne af FTF. Så jeg bruger en stor del af min tid, på at skabe tillid til det arbejde jeg udfører, og til de beslutninger vi fælles skal træffe.

Jeg ser tillid som en forudsætning på de danske arbejdspladser og i samfundet generelt. En høj grad af tillid er en forudsætning for en stærk velfærdsstat, for fleksibilitet, sammenhængskraft og produktivitet. Det er tilliden, som er grunden til, at velfærdsstaten kan fungere. Derfor skal ledelse og styring baseres på tillid og ikke på kontrol og bureaukrati. De redskaber hæmmer engagementet og skader dermed opgaveløsningen og produktiviteten.



Kapitel 3

Tillid handler om åbenhed

- Bertel Haarder, Kulturminister

Fotograf: Steen Brogaard

Engang råbte Freddy Blak noget ubehageligt til mig i Europa Parlamentet. Jeg gik over til ham og sagde: "Jeg lover dig, at jeg aldrig vil tale til dig på den måde". Vi har været venner lige siden. Jeg vidste, at jeg kunne stole på ham – og omvendt.

For at skabe tillid, så er det vigtigt, at man åbner sig selv, ikke spiller komedie, ikke er for smart. I min periode som Folketingets næstformand lagde jeg meget vægt på at have et tillidsforhold til alle medlemmer, uanset partifarve. Jeg tror, det lykkedes.

Det er altafgørende for demokratiet, at der er tillid mellem vælgerne og de folkevalgte. Denne tillid er i fare. Der skal tillige være tillid til, at myndighederne ikke er korrupte. Det er også afgørende for økonomien. Det er ikke fattige lande, der er korrupte. Det er korrupte lande, der er fattige.



Kapitel 4

Tillid opbygges i det små

- Bolette Christensen, CEO i
BØRNEfonden

Når en organisation som BØRNEfonden skal håndtere en pludseligt opstået krise, er tillid en fuldstændig afgørende faktor. Og tillid skal opbygges i god tid – det kan ikke ske med et fingerknips, når situationen kræver det.

BØRNEfonden arbejder med at skabe en bæredygtig fremtid for børn og lokalsamfund i nogle af verdens fattigste lande i Vestafrika. Manglende politisk stabilitet og risiko for civil eller militær uro betyder, at der nu og da opstår situationer, som kræver kriseledelse. Det var for eksempel tilfældet i Burkina Faso i oktober 2014, da store demonstrationer, militær indgriben og en politisk krise endte med, at præsident Blaise Compaoré måtte gå af og flytte i eksil.

I sådan en situation samles BØRNEfondens Crisis Management Team flere gange dagligt. Teamet består af den øverste ledelse og relevante personer i den konkrete sag samt vores sikkerhedsrådgiver.

Vores ladedirektør sad i Burkina Faso, jeg selv i Bruxelles, og ledende medarbejdere deltog dels på kontoret i København, dels på vores kontor i Benin. I situationer, hvor medarbejdere er under pres, er det en udfordring, at man ikke kan sidde overfor hinanden og se hinanden i øjnene. Det kræver tillid at lede og lade sig lede på distancen via en ustabil Skypeforbindelse.

Vores primære opgave var at bringe 135 nationale medarbejdere og fire tilrejsende danskere sikkert igennem krisen. Skal medarbejdere sendes hjem, skal kontorer lukkes, og skal der ske evakuering? Det var nogle af spørgsmålene, vi skulle finde svar på.

Som CEO har jeg det overordnede ansvar, og i en sådan situation er der et naturligt hierarki. Men som gruppe er vi totalt afhængige af hinanden og skal have tillid til, at hver enkelt udfylder sin professionelle rolle. Kriser kan udløse bekymring, og man kan være følelsesmæssigt berørt. Men der er et stykke konkret arbejde at udføre. Og mange tusinde kilometer væk skal ledere og medarbejdere have tillid til, at vi træffer de rigtige beslutninger. Det var godt at opleve, at alle var rolige og havde tillid.

Tillid trods forandringer

Da jeg kom til BØRNEfonden i 2011, var en af mine udfordringer at skabe ny tillid mellem ledelse og medarbejdere. Udfordringen blev ikke mindre af, at det samtidig var nødvendigt at gennemføre ganske mange forandringer.

Så må man begynde ved foden af tillidstrappen og erkende, at det tager tid at opbygge tillid. Klarhed om retning og de mål, vi skal forfølge, og gennemsigtighed i organisationen er to vigtige værktøjer, når man som leder skal skabe følgeskab. Dertil kommer en grundlæggende tillid til, at medarbejderen kan agere selvstændigt, løser sin opgave og viser ledelsen følgeskab.

Som leder opbygger eller nedbryder man i høj grad tillid i det små – i hverdagen. Væremåde, retorik og tone i dialogen kan være vigtigere end nok så fine strategiplaner. Det samme gælder blandt medarbejdere og kolleger. Tillid opstår over tid – men et svigt huskes længe.

Tillid på tværs af kulturkløft

Min udfordring blev ikke mindre af, at over 700 medarbejdere befandt sig i Afrika. Jeg kom som kvinde, fra en anden kultur og uden mulighed for direkte sproglig kontakt. Så måtte jeg kompensere via min væremåde og med en åben tilgang. Det handlede om at vise opmærksomhed, give sig god tid og forklare baggrunden for mine beslutninger.

Belønningen har været at opleve, hvordan tilliden er vokset begge veje. I takt med de gennemførte forandringer i organisationen er der uddelegeret flere og flere opgaver til de enkelte lande.

For et par år siden begyndte medarbejderne i programlandene at søge funding hos private virksomheder og institutionelle donorer. Det har medført et stort engagement og ikke mindst en helt ny finansiel indtægtskilde.

Fra min stol handlede det om tillid til, at opgaven kunne gennemføres, og den anden vej om at tage imod opgaven med stor åbenhed, dvs. en respons på tilliden.

I BØRNEfonden er tillid fra omverdenen afgørende for vores eksistens. Over 40.000 sponsorer viser os tillid ved at betale et beløb hver måned til udviklingsarbejde i Afrika. Varetagelsen af den opgave skal man være ydmyg overfor. Som den, der står i spidsen, skal jeg sikre, at der er tillid til min person. Hvis jeg svigter, skader det BØRNEfonden og vores muligheder for at skabe udvikling i Afrika.

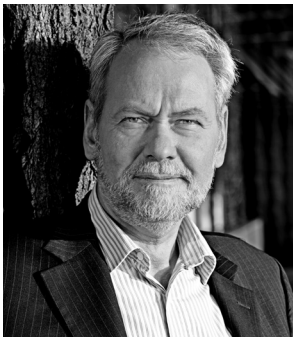
Brug for mere tillid

I det danske samfund er der to områder, hvor jeg kunne ønske mig større grad af tillid:

Vi har en udfordring med tilliden til vores politikere og til f.eks. EU-systemet. Det er uheldigt, når vores lands ledere ikke formår at skabe tillid og følgeskab i befolkningen. Men der er årsager til den manglende tillid. Politisk løftebrud er slemt, uorden i embedsværket koster på tillidskontoen, og hyppigere partiskift blandt unge karriere-politikere har heller ikke styrket tilliden.

I forhold til BØRNEfondens univers finder jeg mistilliden til udlændinge/flygtninge bekymrende. Alt for ofte møder man en undertone af "de er nogle værre nogle". Pressen har sin del af ansvaret for, at den opfattelse har spredt sig, men efter min opfattelse er vi heller ikke nysgerrige over for de udlændinge/flygtninge, vi møder. Det hele starter med en dialog, hvor vi langsomt opbygger tilliden og lysten til at fortsætte med at udvikle vores relation.

I mit job har jeg dagligt den berigende oplevelse at arbejde sammen med mange forskellige mennesker med forskellig alder, køn, nationalitet, seksualitet, religion og ikke mindst personlighed. Fællesnævneren er, at de er hammerdygtige til deres job. Det er et gunstigt udgangspunkt for tillid.



Kapitel 5

Tillid til medarbejderne er vejen frem – og ikke så svært endda

- Dennis Kristensen, Formandsformand i FOA

”Husk at hænge hovedet i garderobeskabet, når du skifter til den hvide uniform. Du skal alligevel ikke bruge det, før du går hjem, og det vil være synd, hvis det kommer til skade i løbet af dagen.”

Det var én af de standardbemærkninger, vi ofte med et skævt smil udvekslede om morgenen i min tid som sygehusportør for snart længe siden.

Vi blev nemlig styret efter nogenlunde samme princip, som det dengang nye taxa-styringsystem, hvor bestillinger tikkede ind på nærmeste ledige chaufførs skærm i bilen.

Fra portørcentralen blev vi sendt afsted på en opgave af en arbejdsleder og kaldte efterfølgende tilbage for at høre, om der var en ny opgave, eller om vi skulle vende tilbage til centralen.

Dengang var tilliden til, at man som sygehusportør både kunne udtænke rationelle arbejdsgange og foretage prioritering af opgaver en by i Rusland – altså lige med undtagelse af natten og andre perioder, hvor der ikke var arbejdsledere til stede. Så styrede vi det nemlig selv.

Ikke så overraskende førte den detailstyring af voksne mennesker til holdninger, som ”Vi får betaling for otte timer, og så må de jo selv finde ud af, hvad vi skal lave”. Eller ”Det her er for dumt, men når de ikke vil lytte til dem, der har skoene på, så er de selv ude om resultatet.”

Netop dét med at give plads til dem, der har skoene på, er den dagsorden, som FOA søger at sætte, når vi taler om tillid til de ansatte i den offentlige sektor.

Indimellem hører jeg, at vores megen snak om tillid kan være svær at forstå og endnu sværere at omsætte til konkrete anbefalinger. Men tillid på en arbejdsplads er egentlig ret konkret. Det er, når ledere har tiltro til, at medarbejderne er fagligt dygtige og gør deres arbejde ansvarligt og godt. Man kunne endda mene, at medarbejderne havde et incitament til at udnytte situationen. Men det er netop denne risiko, som gør, at vi kan tale om, at lederen har udvist tillid. Og gang på gang viser undersøgelser og eksempler fra virkeligheden, at tilliden mødes med tillidsvækkende handlinger. Og at det øger arbejdsglæden, kvaliteten og produktiviteten.

Vi har ikke råd til mistillid og kontrol

Om lederne udviser tillid, fordi de rationelt har regnet sig frem til, at det kan betale sig, eller som en mere spontan og grundlæggende tilgang til andre mennesker, er underordnet. Det væsentlige for FOA er, at tilliden mellem politikere, ledere og medarbejdere får lov at vokse.

Vi har ikke råd til at lade være. Andre tilgange til styring og ledelse i den offentlige sektor har nemlig for længst spillet fallit. Markedsgørelse og konkurrenceudsættelse har domineret i årtier og er stadig populært. Men udliciteringerne giver ikke de forventede besparelser, og kontrakterne har vist sig at være utroligt svære at bruge til at styre opgaverne i den offentlige sektor. På ældreområdet er virksomheder for eksempel gået konkurs i 40 af kommunerne inden for de seneste to år. Kontrakterne koster i øvrigt store summer at lave og følge op på, de låser kommunerne i alt for lange perioder og standardiserer og opdeler arbejdspladser, der burde arbejde på kryds og tværs for at øge velfærden.

Men hvordan øger vi tilliden til medarbejderne i den offentlige sektor?

FOA starter nedefra og op

FOA har for længst opgivet at vente på, at regeringen og andre centrale parter skulle sætte skub i en reel tillidsreform af den offentlige sektor. Vi har taget skeen i den anden hånd og indgået de første af forhåbentlig mange lokale partnerskabsaftaler med danske kommuner om tillid og samarbejde. I Hedensted og Silkeborg kommuner har vores lokale fagforeninger nu den direkte dialog med politikere og ledelse om, hvordan de kan øge tilliden på arbejdspladserne. Vi har de første drøftelser med Herlev Kommune om et lignende samarbejde.

Hver aftale tager udgangspunkt i den lokale dagsorden. Nogle steder handler det om samskabelse mellem politikere, medarbejdere, ledere, borgere og civilsamfundet. Andre steder om kerneopgaven og social ka-

pital. Men fælles for aftalerne er en ambition om at skabe arbejdspladser, hvor medarbejderne er begejstrede for at gå på arbejde, hvor borgerne oplever nærværende og hjælpsomme ansatte, og hvor kvaliteten af det, vi kan levere for de ressourcer, vi har til velfærd, er god og om muligt stigende. Hvor der er plads til at tænke nyt, og hvor medarbejderne er med i cockpittet.

Tillid kræver både nye holdninger og nye handlinger

Vores lokale partnerskabsaftaler afspejler det væsentlige ved tillid, at det både kræver nye holdninger og ny adfærd. I de sidste 30 år er beslutningskraften i den offentlige sektor blevet centraliseret i en sådan grad, at det nemt kunne opfattes som systematiseret mistillid til de lokale arbejdspladseres evne til at løse opgaverne. Tænk blot på social- og sundhedshjælpere i ældreplejen udstyret med små håndholdte computere, som skal tjekke ind og ud af borgernes hjem og følge køreplaner, der på minuttet fortæller, hvordan de skal bruge arbejdstiden.

Det er svært at se den detaljerede regulering som andet end et udtryk for, at politikere og ledere ikke mener, at medarbejderne selv kan træffe de rette beslutninger og opnå gode resultater ved at sætte deres faglige viden og erfaringer i spil i mødet med borgerne.

Grundlæggende handler det om tillid til de ansattes faglighed, erfaring, uddannelse og sunde fornuft. Og så handler det om at skabe plads og rum til, at de ansatte i mødet med borgeren kan bruge den rygsæk til at træffe det faglige skøn, som i lige netop den situation, på lige netop den dag, hos lige netop den borger, skaber det bedste resultat. Husk at hænge hovedet i garderoben.

Skal tilliden vokse på de offentlige arbejdspladser, må hele Danmark – fra direktion og forvaltningschef til politiker og den enkelte borger – revidere synet på de ansatte i den offentlige sektor. Det gælder særligt medarbejdere med korte uddannelser. Som den højtuddannede konsulent hos Mærsk eller Rambøll går også pædagogmedhjælperen og serviceassistenten på arbejde for at gøre en forskel. De går hjem med en god fornemmelse, når de har brugt deres viden og erfaring til at skabe noget værdifuldt. Og de er mindst lige så effektive og innovative som deres højtuddannede kollegaer. Det er bare så sjældent, de får lov til at være med til at udvikle deres arbejdspladser. FOAs medlemmer oplever gang på gang at blive ekskluderet fra det fine selskab, som arbejder med kvalitet og forandring på arbejdspladserne. Når sygehusene laver paneler, som skal

lytte til patienternes oplevelser, sidder SOSU-assistenterne og servicepersonalet som regel ikke med. Og adgangskravet til de fleste innovationsuddannelser er en mellemlang uddannelse.

Tillid kan være et bæredygtigt bud på fremtidens ledelse

Vores velfærdssamfund er under pres fra strenge budgetkrav, en aldrende befolkning og høje krav om kvalitet i uddannelse, omsorg og sundhedsarbejdet. Tillid kan ikke løse alle problemer, og der er også grænser for effektiviseringspotentialer i at indføre tillidsbaseret ledelse og styring. Tillid er desuden et elastisk begreb, der kan udnyttes af forhandlere og ledere til at slække på aftaler og opfordre til "blind tiltro" til ledelsen.

Men tilgangen har et stort potentiale. Den ledelse, som forstår, at tillid ikke kan befales, men handler om relationer og handlinger, kan udvikle den offentlige sektor på en mere bæredygtig måde end vi er vidne til mange steder. Øger vi tilliden, udnytter vi nemlig det heldige sammenfald, at mennesker, der deler ansvar og samarbejder, når langt længere på literen, end mennesker, der sætter hinanden på formel og finder tryghed i vante opdelinger i dem, der kan tænke, lede og fordele, og dem der kan udføre.



Kapitel 6

Den kritiske tillid

- Flemming Poulfelt, Professor,
Copenhagen Business School

"Undskyld, vi har brudt jeres tillid!" Om end dette ikke helt var teksten, var det meningen. For i en stor helsides annonce den 10. oktober 2015 skrev VW Danmark at "For nylig har vi begået en stor fejl, vi har brudt jeres tillid. I 60 år har I haft tillid til vores pålidelighed. Hver gang I har købt en bil, har I troet på os." Her er tale om Dieseldgate, som skandalen er kommet til at hedde, hvor Volkswagen snød med en miljøtest, der fik deres biler til at se mere miljøvenlige ud, end de i virkeligheden var. Og da først nyheden kom til offentlighedens kendskab rullede lavinen. For der er tale om en sag af dimensioner med over 11 millioner biler involveret. Og ikke overraskende faldt VW aktier på en studs med over 20%.

VW er ikke hvilken som helst virksomhed. Faktisk er det verdens største bilproducent i dag, når alle brands i VW gruppen inkluderes. Derfor får skandalen også endnu mere tyngde. Og set med VW briller (og den ikoniske folkevognsboble) kan det næsten hævdes "at en boble brast."

Heldigvis hører det til sjældenhederne, at sager som VW ser dagens lys, samt at en sag udvikler sig med den multiplikatoreffekt, som det har været tilfældet i VW sagen.

I forhold til tillidsaspektet rejser VW sagen en lang række spørgsmål: Skyldes selve indholdet i sagen - snyd med miljøtest- at konkurrencesituationen i bilindustrien er blevet ekstrem, og at 'alle kneb derfor gælder'? Skyldes det, at sagen først opstår nu, at mange andre bilvirksomheder i realiteten gør noget tilsvarende? Er det forventeligt, at der faktisk er et meget stort antal mennesker i VW regi, som faktisk har kendt til 'snyderiet' i en længere årrække? Hvorfor er det ikke blevet opdaget før? Hvilken rolle har ledelsen (og ledelse) i hele sagen?

I realiteten indeholder sagen et paradoks. For på den ene side vil mange hævde, at virksomheder i dag går til kanten - og nogen over - for at fastholde deres konkurrenceposition- og kraft. Og på den anden side kan det samtidig konstateres, at ledelser i mange virksomheder er blevet endnu mere agtpågivende og påpasselige med, at deres virksomheder udviser ansvarlig adfærd.

Så frækhed, udnyttelse af marginaler og pågaaenhed skal tilsyneladende balanceres med anstændighed, moral og ansvarlighed. Holder balancen, er der skabt et fundament for tillid, om end det ikke er den eneste forudsætning. Er der ubalance i form af, at frækhed og aggressivitet tager over, er der en risiko for, at tilliden kommer i mindretal. Og i VW eksemplet blev det decideret 'snydt', som væltede læsset.

Sagens karakter (ud over dens utrolige dimensioner) bliver ikke mindre relevant af, at mange virksomheder igennem de sidste 10-15 år har arbejdet rigtig meget på at få begreber som ansvarlighed og tillid cementeret i deres organisationer. Ja, rent faktisk har mange virksomheder begge begreber på deres 'værdiliste.' For virksomheder ved, at et godt og langtidsholdbart brand kræver, at man har tillid til produkterne og det, virksomheden står for. I en undersøgelse fra 2001 fremgik det, at værdier som 'ansvar' og 'tillid' var på top 12-listen over de mest benyttede værdier. Det indikerer, at virksomheder er opmærksomme på, at det er vigtigt, at man kan stole på dem, hvad enten man er kunde, leverandør, ansat eller aktionær. For det har nemlig betydning for alle interessenter.

Et andet ledelsesmæssigt greb, som har været på banen de sidste 5-10 år, er 'tillidsledelse' eller 'tillidsbaseret ledelse'. Gennem at arbejde eksplicit på denne arena er det sigtet at reducere kontrolindsatserne, at øge den individuelle handlekraft og at stimulere medarbejderengagement- og tilfredshed.

Mange virksomheder og organisationer har arbejdet ud fra dette perspektiv, og en del er lykkedes hermed. Men at det er en vanskelig størrelse, viser et enkelt dansk eksempel. SKAT har arbejdet med tillidsbaseret ledelse i en længere årrække. Og det har utvivlsomt sat positive spor i SKAT's organisation. Blandt andet var sigtet gennem tillid til borgerne og medarbejdernes kompetencer, at SKAT kunne sikre en kvalitet og effektivitet, som organisationen ikke nødvendigvis kunne have sparet sig til. Imidlertid blev SKAT overhalet indenom i efteråret 2015 ved, at det viste sig, at SKAT gennem en årrække var blevet snydt for mere end 6 milliarder DKK. Og det til trods for, at et nyt kontrolsystem var taget i brug. Så

også dette eksempel viser, at til trods for indsatser med at skabe en organisation, der arbejder ud fra en tillidsbaseret filosofi, kan det udmærket lykkes snedige svindlere at finde sprækkerne og udnytte dem i stor stil. Og samtidig er det et eksempel på, at en organisation trods en indsats på tillidsfronten, pludselig befinder sig i orkanens øje, samt at tilliden fra interessenterne hurtigt smuldrer.

Et tredje eksempel fra nyere tid er O.W Bunker. Her var der tale om en tilsyneladende succesfuld virksomhed, som blev børsnoteret i marts 2014 under stor opsigt og bevågenhed. Men cirka 7 måneder efter gik virksomheden konkurs. I et tillidsperspektiv er det ikke kun selve tilliden til virksomheden, som er interessant, men snarere tilliden til de ejere, rådgivere og banker, som var med til at promovere O.W Bunker før børsnoteringen. For børsnoteringens succes var i høj grad en funktion af den vurdering og omtale, hvormed virksomheden blev introduceret til børsmarkedet på. Men det gik desværre stik modsat virksomhedens nominering. Og tilbage står spørgsmålet, om man i tide kunne have opdaget, at virksomhedens forretningsmodel og risikostyring ikke levede op til normerne. Og spørgsmål som grundighed i vurderingen og tillid melder sig på banen. For har man tillid til andre, sænkes paraderne automatisk. Det er en del af den indbyggede mekanik i tillid. Konsekvensen på den korte bane er i øvrigt her, at mulige fremtidige børsnoteringer kan risikere at få et sværere grundlag at operere på, fordi O.W. Bunker sidder i hukommelsen. Men værst er måske, at tilliden til kapitalfonde, rådgivere og banker har fået en ridse i lakken.

Pointen i ovenstående er, at tillid er en skrøbelig størrelse, som der kan arbejdes intensivt på at udvikle, men som hurtigt kan sættes over styr på relativt kort tid. Tillidskapital som sådan er derfor en flygtig kapital, som virksomheder, ledere og medarbejdere skal være uhyre opmærksomme på at forvalte rigtigt. For som eksemplerne viser, kan det let ende som en gasballon, der pludselig eksploderer, hvis man ikke er konstant opmærksom.

Men hvad er læren derudover af ovenstående? Måske skal ledere meget tættere på virkeligheden, stille flere spørgsmål, og fornemme hvad der sker i organisationen. Med andre ord skal ledere på mange niveauer have mere opmærksom risikostyring, når det gælder tillidsfænomenet, samt handle mere direkte, hvis de fornemmer eller ser ageren, som kan risikere i et tillidsbrud, eller som er et tillidsbrud. Tillid er nemlig ikke blot et spørgsmål om årligt at spørge medarbejderne og ledelsen, om de har tillid til hinanden. Det er som sådant fint at gennemføre og giver en vis

indikation af tillidsklimaet i en specifik virksomhed. Men tillid opstår, og det modsatte, "where the rubber meets the road". Og så kan en måling af f.eks. tillidsklimaet formentlig ikke opfange en så 'radikal brist', som det har været tilfældet i VW sagen.

Der findes – måske desværre vil nogle hævde – ingen magiske formler for, hvordan tillid kan udvikles og fremelskes i organisationer og det modsatte undgås. Men det kan hævdes, at god ledelse gennem indsigt, årvågenhed, mod, nysgerrighed og handlekraft kan fremme, at en organisation udviser ansvarlig adfærd, der både kan sikre lønsomhed, et godt arbejdsklima og en miljømæssig sund ageren. Og det er en 'trefoldig ledelsesmæssig indsats' parallelt med 'triple bottomline,' som en del virksomheder efterstræber.

Og under alle omstændigheder kan det hævdes: Tillidsbaseret adfærd kan ikke outsources! Det er og bliver en fælles ledelses- og medarbejderopgave. For tillid udvikles bedst i en sfære af 'co-creation.'

Og med reference til VW annoncen. Den sluttede nemlig med: "Og vi stopper ikke, før vi har genvundet jeres tillid." Med de skår, der er klinket på grund af snyderiet, ligger der et meget stort genopretningsarbejde forude med at realisere denne udmelding. For VW gruppen kan det forhåbentlig resultere i en revitaliseret kultur, hvor tillid får en fornyet rolle og dermed er med til at genskabe VW's position på bilmarkedet. Og for andre virksomheder kan læren være en yderligere agtpågivenhed, når det drejer sig om at sikre en bæredygtig tillidskultur.



Kapitel 7

Tillid og pragmatisme

- Frank Jensen, Overborgmester
i København

Fotograf: Flemming Leitorp

Københavns Rådhus er et godt eksempel på et sted, hvor tillid er afgørende. Københavns Kommune er nemlig opdelt i syv fagområder med hver sin borgmester og hver sin forvaltning. Det kunne meget let ende i silotænkning og interne stridigheder. Og det er selvfølgelig også en enorm udfordring at skabe fælles retning for en kommune med den struktur. Det kan kun lykkes, hvis vi har tillid til hinanden.

De sidste år har politikerne på Københavns Rådhus på lange stræk været enige om udviklingsretningen for byen: Vi har haft fokus på, hvordan høj livskvalitet og høj vækst kan gå hånd i hånd. Hvordan København kan udvikles som en grøn storby, der er attraktiv for både beboere, virksomheder og turister. Det har været vigtigt, ikke mindst i en kommune med mange administrative enheder. På trods af, at vi er forskellige partier med forskellige holdninger, har vi formået at skabe en fælles retning for byen. Vi har på den ene side indgået kompromisser og på den anden side givet plads til uenigheder. Det har krævet tillid mellem politikerne på Københavns Rådhus. Tillid og pragmatisme.

Det tror jeg i det hele taget kendetegner den politiske kultur i Danmark. Vi ønsker kompromisset frem for konflikten. Vi går mere op i reelle forandringer end paroler. Derfor er der også tradition for brede forlig og kompromisser henover den politiske midte. Det er måske ikke så sprælsk og farverigt som i de lande, hvor de politiske partier står i ringhjørnerne. Men det er en lang tradition, som er fundamentet for vores velfærdssamfund: Vores tradition for kompromisser mellem arbejdsgivere og lønmodtagere, mellem stat og kommuner og mellem politiske fløje. Det er årsagen til, at Danmark – uden revolter og revolutioner – er blevet til det velfærdssamfund, vi kender.

Tillidsdagsorden kræver kulturforandring

Som Københavns Overborgmester står jeg i spidsen for en kommune med 45.000 ansatte. Vi arbejder systematisk med tillidsdagsordenen. I mange år har dokumentation og kontrol været de foretrukne værktøjer til kvalitetssikring. Det forsøger vi at skære ned på for så til gengæld at give mere plads til borgernes ønsker og medarbejdernes faglighed. For kvaliteten i vores velfærdssamfund skabes først og fremmest i mødet mellem borgerne og velfærdsstatens frontmedarbejdere. Tillidsdagsordenen er et opgør med forestillingen om, at embedsmænd og politikere kan planlægge kvalitetsløft ved at tilrettelægge optimale arbejdsgange pr. langdistance. Arbejdet i vores velfærdsinstitutioner er langt mere uforudsigeligt, fordi mennesker sjældent opfører sig som i manualerne.

Det er en stor kulturforandring for både ledere og medarbejdere, som alle skal vænne sig til at tage ansvar på en ny måde. Ingen kan længere gemme sig bag detaljerede procedurer og afkrydsningskemaer. Medarbejdere har også et ansvar for udvikling af den faglige indsats, og ledelsen skal understøtte og forholde sig til medarbejdernes arbejde. I virkeligheden kræver tillidsdagsordenen meget mere aktivt og forpligtende samarbejde på arbejdspladserne, fordi man ikke kan lægge ansvaret over på et regelsæt.

Velfærdsmodellen er fundament for tillid

Vi skal tage vare på den høje grad af tillid, som præger det danske samfund. Jeg tror, at noget af det vigtigste i den sammenhæng er at sikre, at der ikke bliver for langt fra top til bund. At vi holder fast i vores velfærdssamfund. I lande, hvor der er store huller i det sociale sikkerhedsnet, ser man meget mere social uro og destruktiv adfærd, end vi gør herhjemme. Og det avler mistillid. Vores velfærdsmodel er fundament for tillid, fordi den skaber sammenhold og fællesskab. Det betyder ikke, at vi skal indrette det danske samfund, som vi har gjort for 30 år siden, men derimod at vi skal udvikle velfærdssamfundet, så det også kan holde i fremtiden.

Danmark er et af verdens mest tillidsfulde lande. Når vi gør forretninger med hinanden, når vi bevæger os i nattelivet, eller når vi møder en fremmed i bussen, så forventer vi danskere i udgangspunktet, at andre vil os det godt. Jeg tror, at det skyldes, at vi kender hinanden på tværs af samfundslag. I folkeskolen, på plejehjem og i lægehuset mødes vi med andre, der ikke ligner os selv. Det øger vores tillid til hinanden. Derfor arbejder jeg også for, at København fortsat skal være en blandet by. En by, hvor direktør og sekretær bor i samme kvarter, og hvor både overlæge og social- og sundhedsassistent har børn i den lokale folkeskole. Fordi vi bliver mere tillidsfulde af at mødes på kryds og tværs af samfundsskel. Og jeg tror på, at det er godt for os alle sammen at opleve samfundets forskelligheder.



Kapitel 8

Tillid skabes, når vi lytter, viser respekt og giver ansvar

- Henrik Holt Larsen, Professor,
Copenhagen Business School

Den sektor, jeg arbejder i, universitetssektoren, er en glimrende illustration af betydningen af tillid. Sagt firkantet kan sektoren ikke fungere, hvis ikke der udvises stor tillid til de ansatte. Det er nemmest at illustrere i forhold til gruppen af forskere/lærere. Den skal primært forske og undervise, og med den type af arbejdsopgaver er det i praksis hverken muligt eller hensigtsmæssigt at udvise tæt-på-ledelse, hvor man puster medarbejderne i nakken, styrer og kontrollerer dem. Især forskningsopgaverne kan være lange, seje træk igennem flere år, og ofte får man som arbejdsgiver mest ud af det, hvis man, sagt firkantet, siger til medarbejderne: "Jeg har stor og velbegrunder tillid til dig, og jeg regner med, at du selv styrer dit arbejde. Kontakt mig, hvis og når du ønsker mig inddraget, men ellers vil jeg "lade dig være i fred". Det betyder ikke, at man er ligeglad med medarbejderen, tværtimod, men man giver vedkommende en stor bane at spille på.

Jeg så et ekstremt eksempel herpå, da jeg var involveret i et forskningsprojekt vedr. atomfysikorganisationen CERN i Schweiz. Her arbejder mange tusinde fysikere igennem flere årtier med et projekt, der forsøger at løse nogle af universets største spørgsmål, f.eks. "The Big Bang". Fysikerne er totalt opslugte og engagerede i deres forskning, og da jeg spurgte, hvordan man leder disse mennesker, var svaret: "Leave them alone!". De ved bedst selv, hvad de vigtigste arbejdsopgaver er, hvordan de skal planlægges og løses, hvad kvalitet er osv. Blander man sig, selv om det er ud fra de bedste intentioner, for meget i deres arbejde, bliver de kun forvirrede og frustrerede.

Tillid og selvtillid er hinandens forudsætninger

Tillid skabes, når man er åben over for andre mennesker, lytter til dem, viser dem respekt, giver dem ansvar, umiddelbart accepterer deres hold-

ninger og erfaringer (indtil det modsatte er bevist), udviser selvbeherskelse samt undgår kontrol, mistænkeliggørelse og sarkasme i dialogen med dem.

Der er på det seneste kommet nogle interessante norske forskningsresultater om tillid. De viser, at hvis medarbejdere hjælper og støtter hinanden fremfor at mele deres egen kage og tænke egoistisk på, hvad der er til deres egen fordel, så skaber det et så godt arbejdsmiljø, at lederen udviser mere tillid til medarbejderne.

Tillid og selvtilid er hinandens forudsætninger. Vis at du har tillid til mennesker, men at du også interesserer dig for dem. Så skaber det selvtilid hos de pågældende, og det fremmer i sig selv god opgavekvalitet, hvilket så igen avler mere tillid og selvtilid. Dermed er den gode spiral sat i gang. Desværre er jeg bedre til at modtage andres tillid end selv at udvise den. Især hvis jeg interesserer mig for dét, som andre arbejder med, har jeg svært ved at lade være med at komme med en masse velmente ideer og forslag til, hvad de kan gøre. Jeg vil jo så gerne "hjælpe", men entusiasme og hjælpsomhed kan blive en farlig cocktail og, trods intentionerne om det modsatte, blive opfattet som mistillid. Det siges jo, at "viljen ser Vorherre på", men det nytter ikke noget, hvis iver og hjælpsomhed opfattes som micro-management og styring.

Ikke et skrigende behov for mere tillid

Måske er min fantasi for begrænset, men jeg synes ikke, at der er et udpræget, skrigende behov for større tillid i det danske samfund. Den danske/skandinaviske kultur har i sin DNA en stor portion tillid og tryghed. Den kan nogle gange ligefrem slå over i naivitet og godtroenhed, hvad der i en barsk, global, konkurrencebetonet verden godt kan give bagslag. Selvfølgelig kan man godt finde situationer, hvor kravet om registrering, dokumentation mv. går over gevind, men det er normalt, fordi der er tale om eksotiske undtagelsessituationer i forhold til et i øvrigt fornuftigt rapporterings/kontrolsystem.

Således oplevede jeg engang, da jeg indsendte en rejseafregning vedr. en tjenesterejse til Oslo, at jeg blev bedt om at dokumentere, at billetten til undergrundsbanen havde kostet 15 norske kroner. "Har du ikke brugt Visa eller Dankort, så man kan se det af din kontooversigt?". Nej, katastrofen lurede lige om hjørnet, for jeg havde betalt med mønter. Men, i det store og hele oplever jeg ikke kontrol og mistillid puste mig som en polarvind i nakken, hverken fra enkeltpersoner eller myndigheder. Der er nok for meget lalleglad Golden Retriever i mig til, at jeg opdager det.



Kapitel 9

Tillid er forudsætningen for en sund forretning

- Jan Verhoek, Executive Vice President HR at JYSK.

Det danske samfund bygges på tillid. Der er mange undersøgelser, der viser, at Danmark er det land i verden, som ligger højest på tillidsskalaen. Tillid betyder meget i en virksomhed som JYSK, fordi det er afgørende for den måde, vi opererer på i forskellige lande. Vi har defineret nogle klare værdier i JYSK - både i forhold til ledere og medarbejdere. Værdierne er ret enkle, men er afgørende for at forretningen fungerer både i forhold til aftaler, medarbejdere, leverandører og alle andre stakeholders.

Vi baserer vores ledelsesværdier på tillid. Det allerførste der står i vores ledelsesværdier er: "JYSK Leadership expresses the behavior and attitude we expect from you as a manager at JYSK. We have Scandinavian roots and we trust each other. We believe in delegation and freedom with responsibility. JYSK Leadership expresses the behavior and attitude we expect from you as a manager at JYSK".

Frihed under ansvar er med andre ord grundstenen i JYSK.

At arbejde med tillid i lande med lav tillid

Frihed under ansvar giver mening for ledere og medarbejdere i lande som Danmark, Holland, Sverige og Norge. Helt anderledes ser det ud i lande som Rumænien og Ukraine, hvor JYSK også har mange forretninger. Når vi går ind i et nyt land, er det vores Retail direktør og jeg, der står for at finde en landechef, og vi foretrækker lokale landechefer, fordi de kender landet, sproget og kulturen. Næste skridt er at sammensætte ledergruppen, og når det er på plads, bruger vi to til tre dage på at afstemme forventninger samt gennemgå værdier og ledelsesprincipper. Når vi præsenterer vores værdier, får vi ofte medlidende blikke fulgt af: "Hvad er det i siger? Sådant fungerer det altså ikke her". Og det har de jo ofte helt ret i – det kan vi se, og det er vi forberedt på.

Når vi åbner i nye lande, er vi meget opmærksomme på, om det er samfund, der er bygget på tillid. Når vi i et land som Ukraine, der ligger lavt på tillidsskalaen, fortæller, at i JYSK er en aftale en aftale, og man skal stole på hinanden, vil de ofte kigge på hinanden og sige: "Ja, den er god med jer. Sådan fungerer det hos jer, men sådan fungerer det ikke hos os". Derfor starter vi med en dialog, der viser, at det faktisk er vores alvor. I JYSK anser vi tillid som en forudsætning for at gøre god handel og have en sund og indtægtsgivende forretning.

Vi gør det klart, at vi ikke accepterer bestikkelse, korrupcion og lignende adfærd. Hvis det alligevel sker, får den pågældende medarbejder først en advarsel, men anden gang falder hammeren. Konsekvensen afhænger af den enkelte forseelse, men er der tale om korrupcion eller bestikkelse, så falder hammeren med det samme. Det vil vi simpelthen ikke acceptere. I JYSK lever vi efter devisen "en aftale er en aftale, og en aftale holder man". I Danmark er det sådan, at har man en aftale om, at løn udbetales den 10. i måneden, så udbetales lønnen den 10. i måneden. Sådan er det desværre ikke i alle lande. Det har til gengæld en utrolig effekt, at vi holder, hvad vi lover og eksempelvis udbetaler løn til den aftalte tid. Det bliver tydeligt for medarbejderne, at vi mener, hvad vi siger. Det værdsætter medarbejderne, og på den måde får vi skabt en organisation, hvor de er stolte af at arbejde sammen om at udleve værdierne i dagligdagen.

Organisationskulturen er vigtig

Påtaleret og påtalepligt er en del af vores værdisæt. Hvis folk ikke holder det, der bliver aftalt, så har de som medarbejdere påtalepligt over for hinanden. Det betyder, at man skal sige det til en kollega, hvis man oplever uhensigtsmæssig adfærd fra ham eller hende. Og hvis det ikke har effekt, er der påtalepligt i forhold til chefen.

Vi oplever dog, at påtalepligten bliver udfordret i de lande, hvor styreformen tidligere har været diktatorisk, og hvor der har været tradition for angiveri. Der går ofte lang tid, før medarbejderne i disse lande føler sig trygge ved at benytte påtaleretten og påtalepligten på den måde, vi benytter den i JYSK.

Der går eksempelvis rigtig lang tid, før en kineser fortæller noget om sin chef til en anden. Det må vi respektere. Vi kan jo ikke som lille JYSK lave om på en mange tusinde år gammel kultur.

Det sagt, er organisationskulturen utroligt vigtig for os. Det er en af nøgstenene til vores succes. Vi er i over 40 lande, og det gennemgående

træk er vores stærke organisationskultur. Vi kalder det JYSK Values. Vores medarbejdertilfredshedsundersøgelser viser, at 98% af medarbejderne ved, hvad det er, og hvad det går ud på. Ikke kun på et overordnet niveau, men helt ned i detaljen. Vi arbejder med JYSK Values som en integreret del af introduktionsforløbet for nye kolleger. Selv servicemedarbejderen, som kun er der 4 timer i weekenden, ved, hvad JYSK Values er. Det er vigtigt, fordi weekendmedarbejderen møder lige så mange kunder per arbejdstime, som dem, der arbejder 40 timer om ugen. Vi ser kendskabet til JYSK Values som en forudsætning for at lave en sund forretning.

Vi bruger ikke ordet tillid så meget i JYSK. Vi taler i stedet om vigtigheden af at overholde aftaler. Der er en grundlæggende tillid til, at man leverer det, der blev lovet. Det kommer til udtryk som frihed under ansvar, som netop er baseret på tillid. Tillid til, at medarbejderen får løst opgaven til den aftalte tid og under hensyntagen til de aftalte forudsætninger.

Kontrol er en hårfin balance

Hvis vi vender blikket mod tillid i samfundet, så oplever jeg i stigende grad, at pædagoger, sygeplejersker og læger skal dokumentere og beskrive hver eneste handling, de foretager. Jeg mener, det bidrager til at underminere tilliden i samfundet. Men det er en hårfin balance. Selvfølgelig skal nogle handlinger dokumenteres, men vi skal passe på med ikke at dokumentere for dokumentationens skyld, ligesom vi skal passe på med ikke at blive for kontrollerende.

Det var det, der skete i Central- og Østeuropa for 50 år siden. Hvis vi kigger på Polen, så var det et tillidsfuldt samfund indtil 2. verdenskrig. Herefter faldt tilliden i samfundet drastisk i takt med, at friheden blev indskrænket, og flere kontrolmekanismer kom til. Det er interessant at se, hvad der sker i Polen i øjeblikket. De åbner op og får meget mere frihed i deres måde at arbejde på. Det kan mærkes på de unge polske talenter, vi har i JYSK. De tager markant mere initiativ end deres kollegaer, som er 20 år ældre, og det er en befrielse. Vores talentprogrammer i Polen satser meget på de medarbejdere, som har lysten og modet til at tage initiativ. Vi oplever ikke, at det er så udbredt i andre lande i Centraleuropa – så vi håber og tror på, at Polen bliver det gode eksempel for de øvrige lande i Centraleuropa.

Når man ikke bliver kontrolleret eller straffet for at begå en fejl, så tør folk også tage initiativ. I JYSK har vi en ejer, som siger: "Det er okay at lave fejl, bare man lærer af det". Det er okay, fordi det er et udtryk for, at du prøver nogle ting af, og du gør det for at gøre vores forretning bedre. Hvis det

ikke lykkes, så lærer vi af det. Lars Larsens investeringer har heller ikke altid været succesfulde. Han har gjort det godt, men han har også haft investeringer, som ikke har været succesfulde. Dem har han lært af, og den indstilling giver han videre til resten af virksomheden.

Hvad så hvis det ikke fungerer, og værdierne ikke bliver efterlevet? Det oplever vi selvfølgelig også i JYSK, og vi kan tydeligt se, at de lande eller dele af virksomheden, hvor der er tvivl og mistillid, og hvor vores ledelsesværdier ikke bliver udlevet, også skaber dårligere resultater. Det er ikke noget nyt, at der er sammenhæng mellem god ledelse og resultatet på bundlinjen, og det bliver tydeligt bekræftet her i JYSK.



Kapitel 10

Det er summen af alle beslutninger, der betyder noget

- Jens Bjørn Andersen, CEO i DSV

For mig er tillid en helt grundlæggende værdi. Det har jeg også selv oplevet på egen krop. Jeg startede som elev som 22-årig i Samson Transport, der i 1997 blev opkøbt af DSV. Da jeg var 31 år, kom jeg til Norge og fik ansvaret for vores kontor i Oslo. På det tidspunkt var resultaterne i Norge ikke særlig gode, hvilket var en af grundene til, at jeg blev sendt derop. Man valgte efterfølgende at lave en større udskiftning i ledergruppen, og Kurt Larsen, som var direktør for DSV på daværende tidspunkt, tilbød mig jobbet som direktør i Norge. Jeg vil vove den påstand, at det var tæt på at være et tilfældigt valg, for Kurt Larsen havde faktisk aldrig talt med mig, inden han tilbød mig stillingen. Men jeg var ung, jeg var dansker, og jeg havde erfaring fra Oslo, så de mente, at jeg kunne få den norske organisation på ret køl igen. Jeg svarede med det samme, at det ville jeg gerne, for jeg ville gerne prøve kræfter med endnu mere lederansvar og se, om jeg ikke også kunne lykkes med det projekt.

Jeg oplevede, at der blev udvist en helt enorm tillid til mig, og jeg turde derfor give udtryk for, at jeg ikke vidste, hvordan man gjorde – jeg havde jo aldrig været direktør før. Jeg fik at vide, at jeg skulle sætte mig bag ved skrivebordet, komme i gang, bruge sund fornuft, skære ned på omkostningerne, tale med nogle kunder og bare gøre det, jeg allerede gjorde. Det var nærmest ubegrænset tillid.

Med tilliden fulgte også en forventning om, at vi skulle levere varen. Og det har præget mig. Hvis det går dårligt, så falder tilliden. Det er ikke bare tillid, men tillid kombineret med opnåelse af resultater. Jo bedre resultater jeg opnåede, jo mindre kontrol var der, og jo mere tillid fik jeg også fra ledelsen. For mig var det helt exceptionelt spændende, fordi jeg ikke var udsat for et kæmpe stort kontrolapparat hele tiden. Jeg kunne selv træffe en masse beslutninger, og jeg havde indflydelse på udviklingen i vores

norske selskab. Det var utroligt udfordrende, men det var også meget givende. I starten var jeg lidt overrasket over de udfoldelsesmuligheder, jeg fik, men jeg syntes, at det var fantastisk, og jeg trivedes godt i miljøet. Jeg vil ikke sige, at det var der, jeg selv begyndte at have tillid til mine medarbejdere, for det tror jeg egentlig altid, jeg har haft. Men der mærkede jeg virkelig tillid på egen krop.

En dansk ledelsesstil med lokalt islæt

I DSV har vi danskere på ledelsesniveau i nogle af de meget store lande – USA, Tyskland, Kina og England. Det er vigtigt, at de forstår, at de gerne må have et dansk islæt i deres ledelsesstil, men at man ikke kan drive en virksomhed i Kina, som man gør i Danmark. Det er simpelthen umuligt. Selvom du har de bedste intentioner, så vil du blive misforstået, og medarbejderne vil ikke forstå, hvad du forsøger at opnå. I Polen har man eksempelvis en mere autoritær ledelsesstil, som ikke er baseret på samme grad af tillid som i Danmark. Jeg synes selv, at det kan være meget underligt at gå ind på et kontor i Polen, hvorefter alle medarbejderne rejser sig op. I Danmark er der ikke den samme distance mellem medarbejdere og ledere.

Jeg tror dog i bund og grund ikke, at der er den store forskel fra land til land, for vores forretningsmodel er den samme. Men vi prøver at drive virksomheden efter hvert lands love, regler og kultur. Når det er sagt, så siger jeg altid, at det ikke gør noget, at medarbejderne kan mærke, at de arbejder for en dansk virksomhed. Vi prøver at have en flad organisation, og vi prøver at stole på medarbejderne og adskiller os dermed i nogle lande fra lokale virksomheder. Man må godt kalde sin chef ved fornavn i DSV. Det kan nogle gange være lidt af en rejse, fordi medarbejderne kan misforstå det og oplever det som ukomfortabelt. Det tager tid at nedbryde magtbalancer og få medarbejderne til at føle sig godt tilpas i kulturen. Men når det sker, så har vi set, at vi får rigtig god effekt ud af det.

Der findes ikke et alternativ til tillid

Vi er 23.000 medarbejdere i DSV, og vi kan aldrig fra ét sted styre de hundredetusindevis af beslutninger, der bliver truffet hver dag. Det er jo den enkelte medarbejder, der tager beslutningen i situationen. Hvis vi ikke havde tillid til medarbejderne, så skulle vi finstyre selskabet fra et overordnet sted, og det er umuligt. Det kan ikke lade sig gøre. Tillid indebærer en høj grad af ansvar. Der skal dog være en eller anden form for opfølgning på det, man aftaler. Tillid betyder ikke, man kan gøre, hvad man vil, og at

man ikke skal stå til regnskab for noget. Men hvis ikke man har en grundlæggende tillid til, at medarbejderne træffer de rigtige beslutninger, så ville det gå helt galt. For mig er der ikke noget alternativ.

I Danmark oplever jeg, at de unge og dygtige medarbejdere har en helt anden selvstændighed, end de havde tidligere. Jeg tror, friheden til at træffe beslutninger og udfolde sig er afgørende for at tiltrække de dygtigste unge medarbejdere. Jeg har talt med nogle af vores elever, der efter to år i DSV blev færdiguddannet. En af dem sagde til mig: "I starten skulle jeg virkelig vænne mig til, at jeg fik lov til at træffe så store beslutninger hver dag. Da jeg så havde vænnet mig til det, syntes jeg, det var helt fantastisk, og jeg følte, at jeg var en vigtig del af den afdeling, jeg sad i. Jeg kunne bidrage, jeg kunne aflaste dem, der havde rigtigt travlt, og jeg kunne se, at vores afdeling lavede gode resultater. Og jeg var en del af det. Det var virkelig givende, og jeg blev meget motiveret af det. Jeg fik lyst til at gøre en ekstraordinær indsats på vegne af selskabet". Så er man jo lykkedes, hvis man kan nå derhen.

Ændrede krav fra omverdenen

Kulturen i DSV er stadig meget drevet af en entreprenørånd, men der bliver stillet større og større krav til os som virksomhed fra offentlige myndigheder, fra kunder, fra leverandører, fra investorer osv. Så selvom vi som ledere udøver tillidsledelse, så forventer omverdenen, at en virksomhed som DSV har nogle kontrolmekanismer, der sikrer, at vi ikke kommer galt afsted. I bestyrelsen talte vi tidligere kun om drift og økonomi, om udvikling og opkøb. I dag taler vi rigtigt meget om kontrol, kontrolmiljøer, administration, bureaukrati og alt muligt andet. Og vi har bl.a. en større Compliance-afdeling, der har ansvaret for, at vi lever op til gældende lovgivning og retningslinjer for international handel, regnskab, skat, CSR osv.

Tryghed og tillid er to sider af samme sag

Hvis man vil skabe en tillidsbaseret kultur, er det vigtigt, at man som leder skaber tryghed for medarbejderne. Trygheden er vigtig for, at medarbejderne tør træffe de beslutninger, der skal træffes - og derfor også nogle gange træffer forkerte beslutninger. Hvis en medarbejder ikke har tillid til mig, så vil han gå rundt i en evig frygt for, at han ikke performer på den rigtige måde, og han vil være nervøs for, at han mister sit job. Det ville være rigtig ærgerligt, hvis det er en medarbejder, man selv har meget glæde af. Jeg tror meget på, at man skal skabe en ramme eller et rum, hvor medarbejderne kan udfolde sig, uden at de bliver presset for meget. Management by fear er det modsatte af tillidsledelse og absolut ikke noget, jeg vil se i DSV. Jeg tror nemlig, det går helt galt, hvis du hele tiden skaber utryg-

hed blandt medarbejderne, og jeg tror heller ikke, du får det bedste ud af medarbejderne, hvis de konstant oplever utryghed. Jeg havde engang en chef, som altid sagde, at tillid er godt, men kontrol er endnu bedre. Når han ringede til én, så hoppede telefonen nærmest på bordet. Du prøvede at finde på alle mulige undskyldninger, hvis han ringede til dig, fordi du nærmest følte dig overvåget. Det var meget ubehageligt, og det skabte ikke resultater, for medarbejderne trives jo ikke i et sådan miljø.

For mig starter det øverst oppe i organisationen. Det er ligesom et vandfald, der siver ned gennem organisationen. Hvis jeg altid var ekstremt hidsig, ubehøvlet, autoritær og brutal, så ville det sandsynligvis smitte af længere nede i organisationen. Hvis jeg derimod viser tillid, opbakning og gejst, vil det også smitte af på andre. Men tillid er ikke ensbetydende med, at man skal se gennem fingre med alt og være naiv. Det skal være til en vis grænse.

For mig er det have tillid til mine medarbejdere, og dem jeg har med at gøre i det daglige, nærmest en præmis for, at jeg kan operere og virke. Alternativet vil være noget, der er meget mørkt, sort, gråt og ubehageligt. Det forekommer, at folk antager, at en person i min position finder stor glæde i at bevise, når man har ret, og andre har uret. Sådan har jeg det slet ikke. Tværtimod. Det er ikke, fordi jeg er konfliktsky, men jeg synes, at det er kedeligt og uhensigtsmæssigt, hvis man konstant skal have diskussioner og samtaler med medarbejdere om det, de har eller ikke har opnået.

Jeg er helt overbevist om, at medarbejdere, der vises tillid, skaber bedre resultater. Jeg tror på, at du får en større arbejdsglæde og tør træffe nogle beslutninger, hvis du får vist tillid. Jeg tror meget på, at det er summen af alle beslutninger, der betyder noget.



Kapitel 11

Tillid er altafgørende

- Jesper Uggerhøj, kædedirektør hos Irma

Det er næsten umuligt at overvurdere betydningen af tillid i en supermarkeds kæde som Irma. Tillid er altafgørende i den positive udvikling, Irma har været i de seneste år.

Her tænker jeg i første omgang på tilliden mellem medarbejdere og ledelse. Tillid er forudsætningen for, at vi bliver lyttet til, og for at medarbejderne føler et medansvar for udviklingen. Medarbejderne skal have tillid til, at den retning, ledelsen har tegnet, giver mening og bliver fulgt. Det er ganske enkelt umuligt at løfte service og kvalitet for flere hundrede medarbejdere på op mod 90 matrikler udelukkende ved hjælp af kontrol og overvågning. Det kan kun ske med en høj grad af tillid.

Tilliden til vores leverandører er også helt afgørende. Vi har mange gamle leverandører, som vi har opbygget et tillidsforhold til gennem årene— uden at der dog er tale om blind tillid. Hvis leverandørerne ikke lever op til tilliden, rammer det nemlig Irma hårdere end nogen anden.

Men den mest værdifulde kapital er formentlig den tillid, som kunderne har til Irma. Vi ved fra undersøgelser og fra henvendelser i det daglige, at kunderne har meget høj tillid til Irma. Det er en arv, der er blevet opbygget over mange år, og som skal forvaltes med stor omhu.

Vi vil gerne leve op til folks tillid

I Irma har butikscheferne stor indflydelse på sortimentet, og det giver Irma en anderledes profil. Enhver kan med selvsyn konstatere, at de enkelte Irma-butikker er forskellige og tilpasset lokale forhold. For mig er det en forudsætning for tillidsbaseret ledelse, at vi er parate til at lægge ansvaret for vigtige dele af forretningen ud til medarbejderne i butikkerne. Vi har branchens højeste anciennitet, og det er et vigtigt udgangspunkt. Tillid og langvarige relationer tager tid.

En anden måde at bygge videre på tilliden er ved at investere i medarbejderne. Vi bruger mange ressourcer på efteruddannelse. Eksempelvis har vi lige uddannet 50 kulinariske guider, der kan rådgive vores kunder om madglæde. Og da vores kunder jo også er meget vininteresserede og ved utroligt meget om vin, har vi uddannet 50 sommelierer i butikkerne. Vi investerer i vores medarbejdere, og som alle investeringer bygger de på, at vi har tillid til, at relationerne og kvalifikationerne kan holde.

Udover at give medarbejderne større ansvar, er det klart, at tilliden bygger på, at vi er troværdige i vores kommunikation. Medarbejderne skal kunne stole på de ting, vi siger. Og de skal også kunne stole på, at deres synspunkter bliver hørt og modtaget i en konstruktiv og positiv ånd. Hvis den tillid ikke er til stede, sander kommunikationen til, og det vil skabe afstand mellem medarbejdere og ledelse. Derfor arbejder vi hver dag på at leve op til folks tillid - både når vi taler, og når vi lytter.

Tillid er en kapital

Danmark er et af de samfund i verden, hvor vi har mest tillid til hinanden. Det er der talrige undersøgelser, der viser, og det er også den oplevelse, vi har med både vores kunder og medarbejdere. Men vi har en tendens til at tro, at Danmark altid vil være et tillidssamfund. Og det er farligt. Tillid er en kapital, der meget hurtigt kan blive opbrugt. Det tager lang tid at opbygge tillid, men den kan nedbrydes på et splitsekund. For mig hænger tillid og ansvar sammen. Tillid fungerer kun, hvis alle parter tager deres ansvar alvorligt. I første omgang handler det om ansvaret for vores omgivelser.

Men i sidste ende hænger et tillidsbaseret velfærdssamfund kun sammen, hvis vi oplever, at den enkelte også tager ansvar for sig selv og sit eget liv. Hvis ikke det er tilfældet, er vi i gang med at nedbryde den vigtigste form for tillid – tilliden til den samfundsmodel, vi har valgt. Hvis vi skal bevare – eller ligefrem øge – tilliden i det danske samfund, mener jeg, at vi skal være bedre til at tale om ansvar og tage ansvaret mere alvorligt.



Kapitel 12

Åbenhed, troværdighed og dialog er forudsætning for tillid

- Kim Simonsen, Formand i HK

Jeg husker meget tydeligt en til-marv-og-ben-gående træthed.

Flere døgn i et forhandlingslokale med for meget kaffe og for mange hurtige sandwich hen over beregninger og kaffeplettede notater. Nætter uden ordentlig søvn - kun afbrudt af en time her og en time der på langs på en sofa i de tilstødende lokaler, mens sekretariatet regnede på de udspil, modparten kom med.

Og midt i denne træthed måtte jeg stole på, at jeg bedømte situationen rigtigt, spillede mine kort rigtigt, for det var rigtig mange menneskers overenskomster, jeg forhandlede om. Det krævede is i maven.

Det havde jeg. Og det har jeg. Og det har jeg af én bestemt grund: Medlemmernes tillid.

Engang, efter et meget langt forhandlingsforløb, sagde et medlem til mig: "Jeg har tillid til, at I har gjort alt, hvad I kan, og alt, hvad der er menneskeligt muligt for at forhandle det bedste resultat hjem for mig. Så jeg stemmer ja til resultatet. Jeg tror på jer."

Det har jeg aldrig glemt. Selv nu, mange år efter, husker jeg fornemmelsen af andre menneskers tillid til, at man gør sit arbejde godt. For mig betød den tillid, at chancen for succes blev større. Tillid betyder, at man tør lidt mere, at man tager lidt mere ansvar. Og i al beskedenhed kom der gode resultater ud af mit arbejde: barselsorlov til mænd og pensionsordninger, for blot at nævne et par ting.

I dag forhandler jeg ikke længere overenskomster. Jeg er forbundsformand for HK's 270.000 medlemmer og chef for en arbejdsplads med om-

kring 1100 medarbejdere. I dag er jeg i lige så høj grad administrerende direktør, som jeg er klassisk fagforeningsformand. Men meget af det, jeg har lært gennem min tid som forhandler og formand for HK/Kommunal, har jeg taget med mig i min nye rolle.

Især husker jeg, hvordan den tillid, der blev vist mig, fik mig til at yde mere og turde mere. Hjælp mig til at tage svære beslutninger på manges vegne uden at ryste på hånden, når aftalen skulle skrives under. Og den følelse forsøger jeg, gennem systematisk arbejde med tillid på arbejdspladsen, at overføre til de medarbejdere, der arbejder i HK.

Tillid avler tillid

Tillid kommer ikke af sig selv. Tillid er noget, der skal arbejdes for - det gælder for både ledere og medarbejdere. Og her er åbenhed, troværdighed og dialog tre vigtige nøgleord.

Som leder forsøger jeg at være åben og at give kontrollen fra mig. Og jeg kræver af HK's mellemledere, at de gør det samme.

Jeg sætter en ære i at stole på medarbejderne. Til gengæld lægger jeg ikke skjul på, hvad jeg forventer: At arbejdsopgaverne bliver udført, at de bliver udført inden deadline, og at medarbejderen har ydet sit bedste for at skabe det bedste resultat. Til gengæld lover jeg, at jeg kun blander mig i processen, hvis jeg bliver spurgt. Og jeg lover at fortælle åbent og ærligt, hvad jeg mener om resultatet.

I HK arbejder vi systematisk med at måle, hvor tilfredse medarbejderne er. Om de f.eks. har tillid til, at ledelsen fortæller sandheden, at der er åbenhed om beslutninger og forandringer, og at medarbejderne føler sig lyttet til og medinddraget. Kan du, som medarbejder, sige, hvad du har lyst til? Bliver du anerkendt for dit arbejde? Bliver der lyttet til de ideer og ønsker, du kommer med?

Hvis ledelsen halter på de områder, så bliver der fulgt op og handlet på det.

Om dén ledelsesstrategi skaber tillid til mig blandt medarbejderne, må andre vurdere.

Men den tillid jeg har til medarbejderne, og den tryghed, jeg føler ved at overdrage opgaverne til andre end mig selv, kan ikke undervurderes:

Medarbejderne i HK/Danmark er kompetente, ansvarsbevidste og går til opgaverne med et åbent sind. Og jeg er endnu aldrig blevet skuffet i den tillid, jeg har vist medarbejderne.

Smid lidt tillid ind i ligningen

I mit virke er jeg partipolitisk neutral, men der skal ikke herske tvivl om, at jeg mener, at der lige nu er underskud af tillid i det danske samfund. Helt generelt.

Den retorik, som mange politikere bruger om ledige, om kontanthjælpsmodtagere, om flygtninge, om syge, viser, at der politisk er et underskud af tillid.

Kontanthjælpsmodtagere og andre ledige gider ikke arbejde. Flygtninge kommer kun til Danmark for at hæve sociale ydelser. Syge skal kontrolleres: Er de nu syge, eller hæver de bare penge, mens de dovner på sofaen? Og de unge? De er dovne. De tager sabbatår i stedet for at tage en uddannelse, så de kan bidrage.

Alle skal bidrage. Selvfølgelig skal de det. Men det vil langt de fleste jo også.

Så jeg vil opfordre politikerne på Christiansborg til at smide lidt tillid ind i ligningen. Og til at være de rollemodeller i den offentlige debat, som de bør være.

Tro på, at langt de fleste mennesker ønsker at bidrage til samfundet. Også dem, der er flygtet fra et land i krig eller fra bundløs fattigdom. Tænk på, at tillid får folk til at vokse. Hvis politikere af alle partifarver kan have tillid til, at borgerne i Danmark faktisk vil yde til vores fælles samfund, så vil borgerne også genvinde tilliden til politikerne.

Det tror jeg på.



Kapitel 13

Tillid skaber vækst

- Lilian Mogensen, Koncerndirektør i
ATP's Administrationsforretning og HR

Der er god grund til at arbejde med tillid som en del af virksomhedens kulturelle fundament og ledelsesværdier. Det er vores erfaring i ATP, at det giver os vækstmuligheder og resultater – både for hver enkelt medarbejder, for virksomhedens bundlinje og for kundernes tilfredshed.

Vi ved både fra ledelsesforskningens resultater og fra vores egne medarbejdertilfredshedsundersøgelser, at trivsel i hverdagen er noget af det, der betyder allermest for medarbejderne. Råderum, ansvar og indflydelse værdsættes meget højt. Og her kommer tillid i spil. Tillid fremmer selvstændig ageren, bringer potentiale i spil, fremmer innovation og giver gode kundeoplevelser. Og så kan det ses på bundlinjen i form af gode resultater. Overdreven kontrol det modsatte.

"Tillid er godt, kontrol er bedre" – det udtryk er ikke en del af vores ledelsesværdier i ATP. Vi tror mere på at finde den rette balance mellem tillid og kontrol. Vi arbejder, som en del af vores ledelsesværdier, med at finde løsninger, der både fastholder styringen og samtidig motiverer og involverer medarbejderne til at udvikle deres potentiale både fagligt og personligt og til at levere de bedste forretningsmæssige resultater i hverdagen.

Alle skal føle sig set, hørt og forstået. Det er en del af vores personalepolitik. Vi respekterer hinanden og har tillid til, at vi hver især gør vores bedste. Det handler om helhed, respekt og samarbejde. En høj grad af gensidig fleksibilitet er en del af vores hverdag i ATP. Vi respekterer mennesket bag medarbejderen og tror på, at det er en forudsætning for, at den enkelte kan præstere på topniveau hver eneste dag. Bevidstheden om, at vores ledere og medarbejdere er ambitiøse mennesker, der har valgt at investere deres arbejdsliv i ATP, stiller krav til os om, at vi indretter vores virksomhedskultur, så der udvises tillid, respekt og omsorg.

Klar retning og mening giver afgrænsende tillidsramme

Når vi i ATP har tillid som en del af vores værdiramme og kultur, så er det, fordi vi ønsker at overlade et ansvar til hver enkelt medarbejder om at træffe egne beslutninger i hverdagen, tage initiativer og vise engagement. Det kræver en afgrænsende tillidsramme, så alle er klar over, hvilken "bane", der spilles på. Denne tillidsramme udgøres af vores vision for virksomheden, de grundlæggende værdier, vores strategi og de strategiske målsætninger. Vi gør os meget umage for at gøre dette fundament meget tydeligt for alle medarbejdere. Det giver klar retning og mening og giver hver enkelt medarbejder en klarhed over, hvad organisationen vil, hvordan vi kommer derhen, og hvor grænserne går, og hvor meget "plads", der gives i hverdagen. På den måde kan hver enkelt medarbejder se sig selv i helheden. Der bliver plads til at udvise tillid, til at handle, til at tage initiativer – vi får frisat al potentiale og energi i vores virksomhed.

Det kræver mange kræfter at få skabt dette fundament og ikke mindst at få det til at leve i hverdagen i organisationen. Det er en afgørende forudsætning, at vi i topledelsen konstant sætter det på dagsordenen, løbende sætter alle handlinger ind i den overordnede ramme, og at vi i alle ledelseslag i organisationen gør os umage for at skabe sammenhængskraft og gøre vores værdier og strategier synlige i hverdagen. Det skal ikke blot leve i ledelsen, det kræver også et aktivt samarbejde med de faglige organisationer og med virksomhedsudvalg – både overordnet og lokalt. At arbejde aktivt med tillid som en del af kulturen er et stort ledelsesarbejde. Vi kan ikke nøjes med at have fine formuleringer om tillid stående i visions- og strategipapirer. Det kræver konstant fokus for, at alle skal kunne have en fælles forståelse om, hvilke opgaver der skal løses af hvem, hvornår og hvordan. Men det er indsatsen værd. Resultatet er nemlig toppræstationer og arbejdsglæde til gavn både for virksomhed og kunder.

Tillid og anerkendelse er en integreret del af ATP's ledelseskultur

Vores ledelsesfilosofi er suveræn ledelse. Vi har sat os for, at ledelse skal være et middel til at skabe arbejdsglæde, udvise tillid og engagement. Når vi rekrutterer ledere, skal de derfor ikke kun kunne forene fagligt engagement og forretningsforståelse, men også have en selvindsigt og adfærd, der motiverer andre. Vi gør os umage for at sikre, at de kan arbejde tillidsbaseret og dermed evner at bringe det fulde potentiale i spil i teamet og hos den enkelte medarbejder.

Det helt basale forhold mellem leder og medarbejder hviler i ATP på tillid. Vi tror på hinanden og kører efter princippet "noget for noget". Vi ved, at tillid giver selvtillid, fornyet energi og mod til at prøve kræfter med nye

udfordringer. Det giver værdifuld fleksibilitet begge veje. Men det stiller store krav til vores ledere om hele tiden at arbejde med at gøre sig fortjent til tilliden. Derfor træner vi alle vores ledere i kommunikation, i at bruge deres egen autenticitet, i at vise begejstring og anerkendelse, i at håndtere relationer, at motivere og ikke mindst i at skabe retning og mening i hverdagen. Det er store krav, men det skylder vi vores medarbejdere. De fortjener de bedste rammer for at kunne kombinere toppræstationer med arbejdsglæde.

Tillid giver ikke ustyrlighed men toppræstationer

Vi arbejder for at sikre den bedst mulige ATP pension. Herudover administrerer vi en lang række velfærds- og sikringsordninger for næsten alle borgere og virksomheder i Danmark. Vi opererer på et globalt marked inden for investeringsområdet. Overalt er der stigende krav om effektivisering og lønsomhed. Det betyder, at vi har konstant fokus på bundlinjen, vi skal levere toppræstationer i hele ATP-koncernen. Det skal ske uden at gå på kompromis med arbejdsglæden og trivselen.

Vi har høje ambitioner, masser af udfordringer og skal konstant forny os selv, vores løsninger og produkter. Vi har selvsagt brug for konkrete mål, opfølgning, måling af produktivitet og effektivitet, og det er vores erfaring, at det godt kan gå hånd i hånd med tillid. Men vi skal hele tiden gøre os umage for at finde den rette balance mellem tillid og kontrol. Vi er ikke forskrækkede over kontrol, målinger og transparens i forhold til vores resultater. Det er vores erfaring, at man udmærket kan arbejde med tillid og kontrol samtidigt. Men det skal doseres rigtigt. Nogle områder egner sig rigtig godt til kontrol og målinger, andre steder skal der sættes ind med tillid. Den balance stiller store krav til lederne at finde. Og der er kontant afregning fra medarbejderne, hvis vi ikke rammer den. Det efterspørger vi løbende feedback på fra vores medarbejdere – i hverdagen og i vores medarbejdertilfredshedsmålinger.

Vi har aktivt valgt at anvende tillid i vores ledelsesfundament, fordi det giver os drivkraft, giver motivation, lyst til at skabe og tænke selvstændigt. Det giver os den nødvendige vildskab og innovation, som giver os alt andet end ustyrlighed. Vi ser "tillid på bundlinjen" i form af toppræstationer, og vi har flere gange været Danmarks bedste arbejdsplads.



Kapitel 14

Mennesker vokser med ansvar

- Martin Thorborg, adm. direktør og partner i Dinero, iværksætter og foredragsholder

Der er alt for mange, som ikke bliver vist tillid. Og det er synd. Generelt set, er det min ledelsesstil at give ansvar og tillid til alle, jeg arbejder sammen med. Hvis man har medarbejdere, som ikke er blevet vist tillid og derfor har et vist niveau, så oplever jeg, at viser man dem tillid, så vokser de som regel voldsomt. Har jeg en medarbejder, hvor jeg tænker, gad vide om personen kan klare det, så oplever jeg næsten altid, at de kan, og det har jeg masser af eksempler på. Engang havde jeg en ung pige ansat som bogholder. Vi stod en dag og manglede en supportchef, og så tænkte jeg, at vi prøver at kaste hende ud i jobbet som supportchef. Hun havde aldrig været chef før, men det gik over al forventning. Jeg er ikke i tvivl om, at det var altafgørende, at hun blev vist tillid og fik ansvar. Nu styrer hun otte mand og kører det fuldstændigt perfekt, i en virksomhed, hvor der virkelig er gang i hjulene.

Et af de områder, hvor jeg også arbejder rigtig meget med tillid, er i forhold til kunder. I Dinero er vores produkt et onlinebaseret regnskabsprogram, og hvis det forsvandt i morgen, så ville vi tage 20.000 virksomheder med os i graven. Med sådanne programmer er det vigtigt, at folk har tillid til, at det også fungerer den næste dag. Og det betyder jo et eller andet sted, at virksomhederne skal have en stor grad af tillid til os. Vi arbejder derfor med farver. For eksempel konservative blå farver, som er meget tillidsvækkende. Det er også et spørgsmål om at have en tydelig afsender: hvem er vi, hvad har vi lavet før, og hvad er vores vision. Og så er det et spørgsmål om at vise, hvilke gode samarbejdspartnere man har. Vi har for eksempel Microsoft, og det er vigtigt at signalere, at vi er accepteret af store hæderkronede virksomheder.

Man kan ikke drive et samfund uden tillid

Jeg mener ikke, at man kan drive et samfund uden tillid, men i vores samfund er tillid gået meget af fløjten. Og det er sådan set alles skyld. Problemet er, at der er kommet meget mere kontrol med medarbejdere på danske arbejdspladser. Folk bliver i højere grad kontrolleret, og derfor skal postmanden stregkode-aflæse her og der, politiet skal give så og så mange bøder osv. Det, mener jeg, er meget ødelæggende for folks motivation.

Når jeg siger, det er alles skyld, at tillid er gået af fløjten, så er det fordi, at der desværre er mange, som tager sig en masse friheder, når kontrolmekanismer fjernes. Det, mener jeg, er den store udfordring. Og den måde man løser det på, det går via ledelse. Det er et spørgsmål om at have veluddannede dygtige ledere, der motiverer folk, og som kan fornemme, om folk gør en god indsats eller ej. Og jeg mener ikke, at det er noget, man kan gøre gennem vedvarende kontrol.

Hvis man som leder ikke grundlæggende kan skabe tillid i en organisation, så forsvinder innovationen, motivationen, og så kommer man ingen vegne. Så bliver alting dyrt, dumt og dårligt. Hvis alting er dyrt og dårligt, så siger det sig selv, at samfundet ikke er effektivt. Det er desværre det, man ser meget af, i det offentlige: dyrt, dumt og dårligt. Og det er en af de store årsager til, at tillid mellem ledelse og medarbejdere er stærk nedadgående.

Et spørgsmål om transparens

Jeg mener, at den vigtigste ting som leder er at give folk ansvar. Jeg kan illustrere vigtigheden af at give ansvar med to forskellige måder at angribe ledelse på. På et tidspunkt skulle jeg holde foredrag i Jylland for en masse bagere. Jeg fortalte dem om det her med at vise tillid, og hvordan folk skal have mulighed for at styre deres egen hverdag. På et tidspunkt er der en ældre bagermester, som rejser sig op, og så siger han "det er noget pis det der". Han var bagermester, og han var af den overbevisning, at hvis han ikke sagde til sine folk, at de skulle komme kl.00.30, så kunne de ikke finde ud af det, og brødet ville ikke være klart i butikken næste morgen. Han kunne overhovedet ikke se, hvad han kunne bruge mit københavneri om tillid og ansvar til. Pludselig er der en anden bagermester, der rejser sig op og siger, at det er noget vås, at man ikke kan bruge tillid og ansvar til noget. Han havde en aftale med sine bagere om, at der var brød i butikken hver morgen kl.7. Og det ragede ham ikke, hvornår de mødte ind i butikken. Som han sagde: "de er uddannet bagere, og de ved nok, hvor-

når ovnen skal tændes for, at brødet kan være klar, så det koncentrerer jeg mig slet ikke om". Han havde kun oplevet, at der kl. 7 næste morgen var brød i butikken.

Når jeg som leder siger, at jeg vil gøre et eller andet, så gør jeg det. Jeg har nemlig oplevet, at det slider på ens troværdighed, hvis man hele tiden forsøger at komme ud af ting på en let måde og samtidig skal huske på, hvad man har sagt for ikke at såre andre mennesker. Det slider på ens forhold til andre mennesker, og samtidig er det også en stressfaktor for én selv. Det har hjulpet mig meget, at jeg for mange år siden fik alt, hvad der hedder hvide løgne og den slags, ud af mit liv. Hvis folk skal have tillid til én, så er det et spørgsmål om at være transparent.



Kapitel 15

Det betaler sig at være ærlig

- Morten Hübbe, koncernchef i Tryg

Hvert år afholder vi i Tryg ledersamling for vores cirka 400 ledere i Danmark, Norge og Sverige. Men vores seneste ledersamling i 2015 var noget anderledes, end den plejer at være. Vi kunne i koncernledelsen se, blandt andet ud fra vores seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse, at vi over længere tid ikke havde været gode nok til at være synlige og vise en tydelig retning i vores lederskab over for dele af organisationen. Vi var nok faldet i den klassiske ledelsesfælde med at kravle lidt for højt op i elfenbenstårnet og drive forretningen derfra. Men det billede ønskede vi selvfølgelig at ændre på.

Vores strategiafdeling foreslog mig derfor, at jeg på den kommende ledersamling skulle stille op til et åbent og ufiltreret interview med vores dengang nyansatte journalist i vores kommunikationsafdeling, som blandt andet kom fra det kritiske journalistkorps på Christiansborg. Interviewet skulle foregå på åben scene foran alle Trygs 400 ledere, og jeg kendte ikke nogen af spørgsmålene på forhånd. Jeg vidste bare, at jeg skulle forvente, at der ville blive gået til stålet i interviewet, og at jeg ville få kritiske spørgsmål til mange af de beslutninger, jeg har truffet som koncernleder.

Jeg var aldrig i tvivl, om jeg skulle sige ja til interviewet. Det var en selvfølge. Men der var jo mange måder, jeg kunne gå til sådan et interview på. Jeg valgte at vise lederne hundrede procent tillid og være hudløs ærlig omkring alle de beslutninger, jeg og den øvrige koncernledelse havde truffet gennem årene. Og jeg var heller ikke bange for at fortælle, at jeg også har begået fejl eller erkende, at jeg ikke havde alle svar parat på de udfordringer, vi stod overfor.

Jeg fik ekstremt positive tilbagemeldinger efter det interview. Flere ledere skrev i deres feedback, at min åbenhed omkring min ledelsesstil og de

beslutninger, jeg havde truffet, inspirerede dem til at kigge indad i forhold til deres egen ledelsesstil. Andre skrev, at de fik et langt mere positivt indtryk af koncernledelsen, og andre igen skrev direkte, at de ville følge mit eksempel med at turde læne sig ud og være hudløs ærlig, også omkring de svære beslutninger. Og selv om der nu snart er gået et år siden seneste ledelsessamling, så føler jeg stadig, at resultatet af interviewet har været, at jeg er kommet tættere på rigtig mange af lederne i forretningen, og at de oplever, at afstanden til elfenbenstårnet er blevet kortere.

Gå forrest og vis vejen

Jeg mener, at noget af det vigtigste for at vinde sine medarbejderes tillid er, at man som koncernleder og som leder i det hele taget, dels er ærlig omkring de beslutninger, man tager, og dels tør gå forrest og vise vejen. Også når det er svært eller måske decideret upopulært. I Tryg sender vi for eksempel automatisk en tilfredshedsmåling ud via sms til alle vores kunder, der har været i kontakt med os telefonisk, hvor de skal rate deres kundeoplevelse fra 1-10. I den forbindelse traf jeg den beslutning i begyndelsen af 2014, at lederne i forretningen skulle ringe rundt til de kunder, der gav os en lav score, det vil sige fra 1-3. Formålet var selvfølgelig at blive klogere på, hvad vi ikke havde været gode nok til, så vi kunne blive den erfaring rigere og bruge den aktivt fremadrettet til at forbedre vores service og processer. Men jeg besluttede også, at hele koncernledelsen inklusiv jeg selv skulle ringe de utilfredse kunder op. Jeg vidste jo godt, at det ville være en grænseoverskridende øvelse at bede vores ledere om. Men jeg tænkte, at hvis jeg selv gik forrest og viste, at jeg og den øvrige koncernledelse også selv gjorde det og priorerede opgaven, var det dels nemmere at bede andre om at gøre det, og dels kunne de se, at når jeg kunne gøre det, så kunne de også.

Vi arbejder i øjeblikket systematisk på at lægge mere mandat ud i forretningen. Det vil sige at vise lederne og medarbejderne mere tillid ved at øge deres beslutningskompetencer og fjerne flere af kontrolinstanser og mellemledene. I vores erhvervsafdeling har vi for eksempel før sommer gjort det, at vi har ændret på processerne, så alle vores kunderådgivere nu kan håndtere erhvervs kunder, der tegner forsikringer for helt op til 300.000 kr. Førhen hed grænsen 150.000 kr., og det betød, at kunder, der ønskede at tegne større forsikringer end det, derpå blev sendt videre til en kontrolinstans, vi kaldte backoffice. Det havde den uensigtsmæssige konsekvens, at både vores kunder og medarbejdere oplevede en længere og mere besværligt sagsbehandling. Ved at ændre på vores pro-

cedurer, hvor vi nedlagde vores backoffice og i stedet flyttede mandatet ud i fronten til vores kunderådgivere, har vi både fået flere tilfredse kunder og gladere medarbejdere, fordi vi viste dem mere tillid.

Tillid til retssamfundet

Jeg mener, der er behov for, at vi får øget danskernes tillid til retssamfundet. Danmark er det land i Europa, kun overgået af Grækenland, der oplever flest indbrud per indbygger om året. Vi har syv gange så mange indbrud som Norge, tre og en halv gange så mange som Sverige og fire gange så mange som Tyskland. En åbenlys meget kedelig statistik, som jeg faktisk mener, vi skal skamme os over. Alligevel er det ikke en indsats, der bliver prioriteret af politiet på grund af manglende ressourcer fra politisk hold. Sidste år kom det frem i et svar fra justitsministeren til Folketinget, at politiet ikke efterforsker indbrud til under 100.000 kr. Og en helt ny rapport fra Rigsrevisionen fra maj i år viser, at politiet i samtlige politikredse henlægger omkring 90 pct. af alle indbrudssager.

Dertil kommer, at den nye justitsminister for nyligt har været ude at sige, at danskerne må leve med, at politiet ikke bruger kræfter på at efterforske indbrud, da de har brugt ressourcerne på terrorangrebet tidligere på året. Det kan vi i et retssamfund som det danske simpelthen ikke være bekendt over for de ca. 40.000 danskere, der i gennemsnit oplever indbrud om året. Vi ved, hvor krænkende det er at opleve, at ens hjem bliver gennemtrawlet af fremmede mennesker, der trænger ind i ens hjem. Det ved vi, fordi vi dagligt er i kontakt med dem. Et er, at vi kan erstatte den beløbsmæssige værdi, men vi kan ikke erstatte den følelsesmæssige værdi, der kan være forbundet med det, der bliver stjålet. Vi kan heller ikke hjælpe folk af med den angst, de efterfølgende lever med for, at det sker igen. En angst, der i værste fald gør, at nogen flytter fra deres hjem, fordi de er bange for at være der. Det bør derfor ikke være et spørgsmål om enten eller, når vi diskuterer efterforskning af terror eller indbrud men i stedet et både og. Det skal politiet have ressourcer til i et retssamfund som det danske, da det er helt afgørende for danskernes tillid til systemet. Det kunne vi for eksempel også se for nyligt i en You Gov-undersøgelse for Kristelig Dagblad, der viste, at hver anden dansker finder det i orden at skride til selvtægt blandt andet på grund af manglende tillid til vores retssamfund – og sådan skal det selvfølgelig ikke være. Vi skal derfor have genopbygget tilliden til vores retssamfund.



Kapitel 16

Ingen tillid uden frihed

- Ulrik Wilbek, sportschef i Dansk
Håndbold Forbund

Jeg tror ikke, man kan have tillid uden frihed. Frihed forstået som det, at man kan udtale sig om det, man vil, at man har ansvaret for sit eget liv, og at man kan gøre, hvad man vil inden for lovens grænser. Det handler om at have friheden til at mene noget først og fremmest, uden at der hele tiden er nogen, der kontrollerer, hvad du siger. Og det tror jeg er den primære årsag til, at Danmark ligger højt i undersøgelser om tillid i samfundet.

Friheden har jeg også taget med mig ind på håndboldbanen. Det betød, at vores taktiske træninger aldrig var lukkede, selvom det altid undrede andre. Min holdning var, at alle var velkomne til at se, hvad vi lavede, så de kunne lære noget af det. Og helt reelt kunne vi jo vælge en helt anden taktik til kampen, end det vi havde vist til træningen. Jeg har heller aldrig haft behov for at have en kode på min computer. Der ligger ikke noget på min computer, bortset fra udkast til bøger. Og hvis folk vil stjæle dem, ved de jo godt, at det er mig, der har skrevet dem. For mig er tillid og frihed to sider af samme sag og dermed også modsætningen til kontrol.

Jeg mener også, at involvering og tillid er tæt forbundne. Hvis du involverer dine medarbejdere og kolleger, så opnår du et tillidsforhold. Det kan både være på det arbejdsmæssige, men det kan også være på det private plan. Som træner fik jeg engang en evaluering fra alle mine spillere på herrelandsholdet, og det ord, der gik igen, var tillid. De var altid blevet vist tillid, og det var dejligt at høre. Jeg tror, det hænger sammen med, at jeg altid har brugt alle spillerne. På den måde har jeg vist dem tillid, og så har jeg fået tilliden tilbage, fordi de dermed alle sammen fik ejerskab. I forskellige sportsgrene ser man ofte, at man har mange flere spillere på holdet, end man bruger. For mig er det en underlig prioritering. Hvis jeg

har udtaget en spiller til holdet, har jeg altid brugt vedkommende og bragt hans eller hendes kompetencer i spil. På den måde er det gensidige tilidsforhold blevet opbygget.

Jeg har også været ude i virksomheder og holde foredrag for alle medarbejdere undtagen eksempelvis lagermedarbejderne. Bevæggrunden har været, at lagermedarbejderne har andre overenskomster og derfor er mindre interesserede i et sådan foredrag. For mig giver det slet ingen mening. Alle skal være en del af holdet, og det er jo lagermedarbejderne, der søger for, at tingene kommer ud til kunderne. I andre tilfælde har alle været med undtagen receptionisterne for "de tager jo bare telefonen". Jeg ser dem derimod som meget vigtige, fordi de er den direkte kontakt til virksomhedens kunder.

For mig er regler også det modsatte af tillid. Derfor har jeg aldrig haft regler i min tid som træner. Min forgænger på håndboldlandsholdet havde mange regler angående alkohol, sengetid, påklædning osv. Men jeg har aldrig opstillet sådan nogle regler. For mig at se er der tale om voksne mennesker, som alle har samme mål: at blive så dygtige som muligt så de kan skabe resultater. De ved godt, at hvis du vil fastholde et højt niveau, så skal du passe din sengetid, du skal leve fornuftigt og sundt osv. Hvis man derimod sætter regler op, så er det overraskende hvor mange mennesker, der bliver nysgerrige efter at se, hvad der sker, hvis de bryder reglerne. Jeg er en sjælden gang eller to blevet skuffet over, at nogle enkelte ikke har kunne styre friheden efter en slutrunde og gik lidt for voldsomt i byen. Så har vi taget en snak om det, men det har ikke fået mig til at sætte regler op af den grund.

Frihed til selv at tage beslutninger betyder også, at folk ikke bruger tid på at tænke over, hvad de må, og det tror jeg er med til at sætte nogle kreative processer i gang. Jeg har altid inddraget spillerne i planlægningen af dagsprogrammet, så de havde indflydelse på, hvornår de ville træne, spise og have pause. Ved at gøre det på den måde har jeg fået meget igen fra spillerne, fordi de har været åbne og har fortalt mig, hvordan de havde det. Der er faktisk stadig nogle spillere, der bruger mig som sparringspartner, selvom jeg ikke længere er træner, men fordi de ved, at hos mig bliver tilliden ikke misbrugt.

Man skal have mod til at vise tillid

Når man starter som leder, kan man godt risikere at være mere kontrollerende, hvis man ikke har oplevet succes endnu. Jeg har ikke haft noget at bevise de sidste mange år. Jeg har bare haft lyst til at gøre det så godt

som muligt, og derfor har jeg måske været mere åben og lyttet mere. Essensen af tillid er åbenhed. Jeg forventer, at du giver noget af dig, og jeg giver noget af mig. Det behøver ikke være på det private plan, men vi skjuler ikke noget for hinanden. Jeg har ikke behov for at skjule noget for nogen.

Jeg tror, at de personer, der går ned ad kontrolstien, er dårlige til at lytte og til at omsætte de input, de får. At være en dygtig leder handler for mig om ikke hele tiden at skulle bevise, at du er leder. Og det hænger nok meget tæt sammen med opfattelsen af magt. Hvis du er drevet af magt, så er det svært at åbne op og skabe en tillidsfuld organisation. Hvis du er drevet af indflydelse og nysgerrighed, er det meget nemmere at skabe tillid. Jeg tror på, at du får meget igen, når du lykkes med at gøre noget for andre mennesker, og når du formår at opbygge tillidsfulde relationer.

Der er ingen tvivl om, at evnen til at vise tillid også afhænger af, hvilken mennesketype du er. Når man viser tillid, giver man noget af sig selv, og det er der mennesker, der har svært ved. Folk der er introverte har sværere ved at være åbne i deres tilgang til andre mennesker og på den måde opbygge tillid. At vise tillid kræver mod. Nogle mennesker er sådan konstrueret, at de bliver utrygge ved forandringer. Derfor vil de rigtigt gerne holde fast i, hvordan tingene altid har været, og det er nemmere at gøre, når man sætter begrænsninger op. Hvis du fjerner begrænsningerne, kan du ikke undgå, at der sker udvikling. Jeg har oplevet mennesker, der ikke er udviklingsorienterede, fordi de har været en del af en stationær kultur, som de har vænnet sig til. Derfor har mange mennesker svært ved at have modet til at udvikle sig og gøre noget andet.

Vi skal værne om vores kultur

Når det handler om tilliden i det danske samfund, så tror jeg, at det bliver bedre internt i virksomheder og på de offentlige arbejdspladser. Men eksternt, i forhold til politikere, bombarderes vi med så mange negative historier, at der opstår mistillid. Jeg vil sige, at kommunikation er altafgørende i vore dages samfund. Og der er bare nogle, der er bedre til at kommunikere end andre. Et medie kan kommunikere den ene del af en historie og et andet medie den anden del af samme historie. Så selvom du ser nuanceret på en problemstilling, så er der andre, der gør den unuanceret. Vi skal derfor kommunikere meget direkte og meget klart. Og det er svært, fordi der ikke er noget, der hedder sandt og falsk i denne her verden. Det ligger alt sammen lige midt i mellem. Men vi vil gerne vide, om noget er sandt eller falsk, og det er et dilemma, som betyder, at medierne har rigtig meget magt.

Det, der sker i forhold til tilliden til politikerne, er, at der opstår et mistillidsforhold. Nogle gange bliver det også hjulpet godt på vej af medierne. I Danmark har vi jo talrige eksempler på ministre, der er blevet nødt til at gå af, hvor jeg har tænkt, om det nu var nødvendigt? Jeg synes, alt for mange ministre gemmer sig bag spindoktorer, og det betyder, at det jo ikke er ministerens holdninger, men en anden persons holdninger, der kommer til udtryk. Hvis en politiker udnævnes til minister, er det fordi, der er nogen, der synes vedkommende har nogle kompetencer til at løse opgaverne inden for det bestemte område. Som minister skal man selvfølgelig have nogle rådgivere og embedsmænd, men det skal være ens egne ideer og tanker, der skal komme ud – og ikke nogle andres.

Hvis vi ser på det danske samfund, så er vores høje tillid også udtryk for et fravær af mistillid. Jeg kender rigtigt mange samfund, hvor der er mange mennesker, som ikke har tillid. I Østeuropa oplever jeg for eksempel, at de lever efter: "tyv tror, hver mand stjæler". Hvis de for eksempel har tabt med ét mål til os, så er det helt sikkert, fordi dommerne er blevet bestukket. Der må helt klart være en grund til, at man tænker så anderledes i de samfund.

Der var engang en klog mand, der sagde, ja, vi er lykkelige, eller også er vi bare dem, der har mest fravær af ulykke. Vi er jo ikke vant til naturkatastrofer og terrorisme i vores lille beskyttede land. Vi kan derfor gå rundt og være forholdsvist lykkelige – også fordi vi har friheden. Vi er derfor privilegerede i Danmark, og vi skal værne om den kultur, vi har.

Danmark ligger altid højt i globale undersøgelser af tillidsniveauet i samfundet, og danske arbejdspladser er endvidere stærkt repræsenteret blandt de mest tillidsbaserede i Europa. Flere forskere peger i øvrigt på, at netop tillid er forklaringen på, at vi som et lille land med beskedne naturressourcer stadig er blandt de mest velstillede i verden.

Tillid betyder nemlig, at der anvendes færre ressourcer til kontrol, ligesom det inspirerer os til at være den bedste udgave af os selv. Derudover er der flere undersøgelser, der peger på, at der er en klar sammenhæng mellem tillid og produktivitet.

Spørgsmålet er dog, om vi passer på arvesølvet eller om vi er ved at klatte det væk i kontrolmekanismer og dokumentation? Og kan vi skabe et endnu bedre og mere velstillet samfund ved at øge tilliden?

En række spændende og indsigtsfulde danskere giver i denne publikation deres bud på, hvad tillid er og betyder for dem.