

The background of the entire page is a large, abstract, light green graphic that resembles the overlapping, translucent layers of a plant or a series of flowing, organic shapes. It has a soft, ethereal quality with varying shades of green and white, creating a sense of depth and movement.

AT LEDE MED TILLID

KEND DE FIRE NØGLEUDFORDRINGER

**ROSKILDE UNIVERSITET
KANDIDATAFHANDLING
FORÅR 2017**

**PERNILLE RÜGGE
RIKKE HEIDE JOHANSEN
KATRINE KOTTWITZ MATHIASSEN**

VEJLEDER: SØREN SOMMER JAGD

Standardforside til projekter og specialer

Til obligatorisk brug på alle kandidatprojekter og specialer på:

- Internationale udviklingsstudier
- Global Studies
- Erasmus Mundus, Global Studies – A European Perspective
- Politik og Administration
- Socialvidenskab
- EU-studies
- Forvaltning (scient.adm)
- Virksomhedsstudier
- Virksomhedsledelse

Specialetitel:		
AT LEDE MED TILLID – KEND DE FIRE NØGLEUDFORDRINGER		
Projektseminar/værkstedseminar:		
Speciale		
Udarbejdet af (Navn(e) og studienr.):	Projektets art:	Modul:
Katrine Kottwitz Mathiasen, 50199	Speciale	4
Rikke Heide Johansen, 50202	Speciale	4
Pernille Rügge, 49780	Speciale	4
Vejleders navn:		
Søren Sommer Jagd		
Afleveringsdato:		
28. juni 2017		
Antal anslag inkl. mellemrum:		
266.903		
Tilladte antal anslag inkl. mellemrum:		
288.000		

Jeg/vi erklærer, at der i projektet/specialet/opgaven ikke er afskrift fra tidligere publicerede tekster (inklusive egne eller andres opgaver), medmindre disse passager er tilføjet reference.

Undgå plagiat: lær at referere korrekt. Klik her: http://www.stopplagiat.nu/index_flash.html

Hvis du overskrider det tilladte antal anslag inkl. mellemrum vil dit projekt blive afvist indtil en uge efter aflevering af censor og/eller vejleder.

RUC

INDHOLDSFORTEGNELSE

TO LEAD WITH TRUST	3
KAPITEL 1 - INDLEDNING	4
1.1 MOTIVATION	5
1.2 PROBLEMFELT	7
KAPITEL 2 - METODE	9
2.1 KAPITEL INDLEDNING	10
2.2 AFGRÆNSNING OG FOKUSERING	11
2.3 METODOLOGI	13
2.4 KVALITATIV METODE	15
2.5 PROJEKTDESIGN	23
KAPITEL 3 - BAGGRUNDSVIDEN	24
3.1 KAPITEL INDLEDNING	25
3.2 DEN OFFENTLIGE SEKTOR	26
3.3 MODERNISERING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR	30
KAPITEL 4 - TEORI	35
4.1 KAPITEL INDLEDNING	36
4.2 LEDELSESFORMER	38
4.3 TILLIDSTEORI	44
4.3.2 TILLIDSBEGREBET	45
4.3.3 TILLID, MISTILLID OG KONTROL	50
4.3.4 TILLID SOM LEDELSESREDSKAB	56
4.3.7 RELATIONER OG TILLID	63
KAPITEL 5 - ANALYSE	67
5.1 KAPITEL INDLEDNING	68
5.2 ANALYSESTRATEGI	70
5.3 DELANALYSE 1	73
5.3.1 DELKONKLUSION	77
5.4 DELANALYSE 2	78
5.4.1 DELKONKLUSION	92
5.5 DELANALYSE 3	93
5.5.1 DELKONKLUSION	105

5.6 DELANALYSE 4	107
5.6.1 DELKONKLUSION	112
5.7 DE FIRE NØGLEUDFORDRINGER	113
KAPITEL 6 - KONKLUSION.....	116
KAPITEL 7 - KVALITETSVURDERING	119
KAPITEL 8 - PERSPEKTIVERING.....	122
KAPITEL 9 - LITTERATURLISTE	125
KAPITEL 10 - BILAGSOVERSIGT.....	131

TO LEAD WITH TRUST

KNOW THE FOUR KEY CHALLENGES

In this thesis we examine the following research question: *Why is trust as a management tool difficult to use in the public sector, and what are the challenges?*

We examine the research question through 14 qualitative interviews collected from four municipalities: Copenhagen, Roskilde, Viborg, and Gentofte. The framework of the thesis is based on a double hermeneutically Philosophy of Science and abductive research strategy whereby it is possible to examine the research question in-depth.

The theoretical framework is composed of different scientific articles and theoretical concepts within the field related to trust and trust-based leadership. The theoretical combination is thereby characterized as an eclectic approach. Furthermore, the examination is based on an elaborative approach in which an ongoing interplay between theory and empirical data has been central.

The analysis is divided into four subanalyses, each with a special focus. In closing, four key challenges, which are the most important challenges that the manager must respond to and keep in mind working with trust-based leadership, are derived.

The thesis concludes that NPM still is the dominating management paradigm in the public sector, which complicates the distribution of trust-based leadership. Additionally, the thesis argues that trust, as a term, is simplified in the Danish language, whereby an expansion of the different parameters of trust is beneficial to a better articulation of trust.

Moreover, the thesis concludes that many managers find it difficult to hand over control and use the right balance between control and trust, which is challenging according to the propagation of trust-based leadership. In trust-based leadership, the relational work is very important, but it is often underestimated and is passively dealt with. Finally, the thesis concludes that the political management gap and the politicians' lack of courage and will to take a risk and demonstrate trust are challenging to the work with trust-based leadership in the public sector.

KAPITEL 1

INDLEDNING



1.1 MOTIVATION

Den 8. december 2016.

Trekroner, Roskilde Universitet, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv.

Første specialemøde.

Så blev det specialetid. Det er en kold og mørk december morgen og kulden bider i kinderne. Synet der rammer os, er Universitetsbibliotekets grå betonklædte murer. Biblioteket vil de næste mange måneder være vores base. Der dufter af kaffe, og vi skal endelig i gang med vores speciale på Virksomhedsledelse.

Katrine: Piger! Så er det specialetid - hvad hulan skal vi undersøge?... Der er jo mange spændende ting, hvad er det, som vi synes, er interessant?

Rikke: Det skal jo være noget med ledelse, men hvad er aktuelt lige nu? Der er jo både: generationsledelse, relationsledelse, tavshedskultur, tillidsbaseret ledelse...

Pernille: Ja, der er så mange spændende emner - lad os brainstorme på det.

Den 22. december 2016.

Trekroner, Roskilde Universitet, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv.

Femte specialemøde.

Vi er igen samlet ved vores faste bord i kælderen på biblioteket med direkte udsigt til den lille sø. Det mest inspirerende sted vi kunne finde. Det er stadig koldt og mørkt udenfor, men det lugter lidt af jul og ferie.

Tusser, posters og elefantsnot har de sidste tre uger hjulpet os med at indsnævre vores interesseområde. Nogle emner var for nye, andre allerede undersøgt i dybden. Og vi sidder nu tilbage med tre emner.

Rikke: Ej, vi skal altså have taget en beslutning, inden vi går på juleferie, så vi kan undersøge emnet nærmere. Hvad er det egentlig, vi gerne vil? Hvad ville være fedt at undersøge det næste halve år?

Pernille: *Jeg synes, at det kunne være interessant, at undersøge, hvad god ledelse kræver i 2017 og i fremtiden?*

Katrine: *Ja, altså hvad skal en leder kunne for at håndtere fremtidens udfordringer?*

Rikke: *Jamen så er det da det, som skal være specialets afsæt. Hvad skal tilgangen være?*

Katrine: *Hvad med tillidsbaseret ledelse? Det har vi jo allerede været inde på.*

Rikke: *Ja det er spændende, lad os undersøge hvorfor det er svært at bruge tillid som et ledelsesredskab.*

Pernille: *Jeg er frisk.*

Vores tanker og diskussioner om tillid som et ledelsesredskab har efterfølgende været mange og omhandlede blandt andet, at vi som kommende nyuddannede lige om lidt for alvor bliver en del af arbejdslivet i Danmark. I den forbindelse ønsker vi at blive mødt med tillid og frihed under ansvar. Vi vil i denne afhandling derfor sætte fokus på, hvordan tillid kan blive en større del af det danske erhvervsliv.

1.2 PROBLEMFELT

Den offentlige sektor har de seneste år flere gange haft fokus på modernisering og herunder gjort tiltag, som har betydet mere og mere afstand fra styringsparadigmet New Public Management (NPM). NPM er gentagne gange blevet anklaget for ikke længere at være den mest effektive styringsform, men derimod skabe dårligere vilkår for både de offentlige ansatte og borgerne (Plum, 2015). NPM har medvirket til en højere grad af utilfredshed med den offentlige sektor, da borgerne føler, at tillid er erstattet med kontrol, og menneskelige relationer er erstattet af upersonlige systemer (ibid.). På trods af de sidste 30 års fokus på regelforenkling og afbureaukratisering fra politisk hold, er der sket en markant stigning i ny udstedte regler siden 1960'erne (Produktivitetskommissionen, 2013: 13). De offentlige ansatte klager over tendenserne til bureaukratisering og kalder på forandring (ibid.).

Velfærdssamfundet og den offentlige sektor er under pres grundet nedskæringer og omstruktureringer, som har bevirket, at de offentlige ansatte skal køre længere på literen (Rasmussen, 2017). De danske borgere kræver bedre velfærd for færre ressourcer. For at dette skal lykkes, kræver det, at den offentlige sektor fornyes. De seneste år har budt på flere politiske bevægelser i moderniseringen af den offentlige sektor, og herunder måden at tænke styring og ledelse på. Det handler i højere grad om at give de offentlige ansatte frihed under ansvar, og mulighed for at anvende deres stærke faglighed til at løse kerneopgaven (Bjerregaard, 2017). Statsminister Lars Løkke Rasmussen fastslog overfor Danmarks befolkning i sin nytårstale, hvor han udtalte:

Vi har masser af offentligt ansatte med stor faglighed og kæmpe engagement. Begge dele skal de kunne bruge endnu bedre. En af vejene er dygtige ledere. Som kan motivere. Sætte en klar retning. En anden vej er færre regler. Mindre kontrol. De offentligt ansatte skal have større frihed til at gøre det, de brænder for: Bruge deres faglighed. Hjælpe andre mennesker (Uddrag fra Statsministerens nytårstale d.01.01.2017, Bjerregaard, 2017).

Citatet er blot et eksempel på, hvordan Statsministeren i sin nytårstale satte fokus på, hvordan der de seneste mange år er blevet lagt bånd på offentlige ansatte gennem regler og kontroller. Flere peger på, at de unødige registreringer og kontroller skal skiftes ud med tillid (Rasmussen, 2017). Tilliden skal være med til at bane vejen for: større kvalitet, effektivitet og bedre trivsel i den offentlige sektor (OAO, 2012: 3). Som alternativ til NPM fremhæves en mere

tillidsbaseret styring og ledelse (Bekke, 2016), som et værktøj til at løfte og virkeliggøre politikernes ambitioner og skabe en attraktiv arbejdsplads for de offentlige ansatte, hvis kerneydelse er drivkraften for det danske samfund.

Niels Christian Brakholt og Tina Bentzen tegner et fremtidigt billede af den offentlige sektor således: *Når vi her i 2026 står med en styring, der i langt højere grad bygger på tillid og kvalitet i relationer, er det altså resultatet af mange bevægelser i en fælles retning blandt alle styringens aktører* (Brakholt & Bentzen, 2017). Men hvordan banes vejen for, at vi i år 2026 står med en offentlige sektor som i højere grad bygger på tillid og frihed under ansvar? Og hvordan anvendes et blødt begreb som tillid, der kan relateres til en følelse, succesfuldt som et ledelsesredskab?

Alle sejl er sat ind hen mod en mere tillidsbaseret offentlig sektor. Politisk er der bred enighed om, at den offentlige sektor skal moderniseres, men på trods af de mange gode intentioner, snak om mindre bureaukrati og mere tillid, er det kun få steder, dette for alvor er slået igennem succesfuldt (Dr.dk/p1). Vi finder det derfor interessant at undersøge, hvorfor det er så svært at udbrede tillid, og hvilke udfordringer lederne møder i arbejdet med tillid.

I denne samfundsvidenskabelige kontekst ønsker vi at undersøge følgende problemformulering:

Hvorfor er tillid som ledelsesredskab vanskeligt at anvende i den offentlige sektor, og hvilke udfordringer opstår der i arbejdet med dette?

UDDYBNING AF PROBLEMFORMULERING

Med denne problemformulering undersøges de ledelsesmæssige udfordringer ved anvendelsen af tillid som ledelsesredskab. Formuleringen 'tillid som ledelsesredskab' tillægger vi samme betydning som anvendelse af ledelsesformen tillidsbaseret ledelse. I undersøgelsen af problemformuleringen fremstiller vi løbende mulige måder at imødekomme de udfordringer, som kan opstå i arbejdet med tillidsbaseret ledelse. Det er dog ikke afhandlingens primære formål at belyse håndteringen af udfordringerne, hvorpå dette kun vil forekomme som en sekundær del af undersøgelsen.

KAPITEL 2

METODE



2.1 KAPITEL INDLEDNING

I Kapitel 2 argumenteres der først for afhandlingens afgrænsning og fokusering. Herefter redegøres der for afhandlingens videnskabsteoretiske afsæt og forskningsmetode. Der reflekteres i disse afsnit over: indsamlingen af afhandlingens empiri, sammensætningen af de udvalgte respondenter, fordele og ulemper ved brugen af kvalitative interview og bearbejdelsen af interviewene. Kapitlet afsluttes med en illustration af afhandlingens opbygningen i projektdesignet.

2.2 AFGRÆNSNING OG FOKUSERING

Nedenstående afsnit har til formål at ekspliciterer hvilke overvejelser, som ligger til grund for afhandlingens afgrænsning og fokusering.

Vi har valgt at fokusere på tillidsbaseret ledelse, da tillid som ledelses- og styringsredskab i stigende grad er blevet påpeget af forskere som modsvarer til NPM i den offentlige sektor. Derudover finder vi en særlig interesse i at undersøge, hvordan tillid og ledelse kan sammenkobles på en succesfuld måde. Vi afgrænser os dog fra at gå i dybden med NPM som styringsparadigme, hvorpå det kun vil blive berørt overfladisk som en indledning til styringsparadigmet New Public Governance (NPG).

Der forekommer en naturlig afgrænsning fra at undersøge tillid som ledelsesredskab i den private sektor, da udfordringerne med regler og bureaukrati er gennemtrængende i den offentlige sektor og uundgåeligt har indflydelse på udbredelse af tillid. Herunder har vi valgt at fokusere på de kommunale forvaltninger, da vi på forhånd var bekendte med, at flere kommuner har arbejdet med implementeringen af tillid som ledelsesredskab de seneste år. Det kunne i denne forbindelse have været spændende også at inddrage det politiske niveau, hvilket vi dog har fravalgt, da vi ønskede at undersøge problemformuleringen ud fra et ledelsesperspektiv.

Vi har i afhandlingen valgt at have et forskningsdesign bestående af interview af en række ledere og eksperter, hvorpå vi har fravalgt at inddrage medarbejderperspektivet, da vi udelukkende ønskede at undersøge de ledelsesmæssige udfordringer, der er i arbejdet med tillidsbaseret ledelse. Havde vi valgt at inddrage et medarbejderperspektiv, havde vi naturligt haft et andet teoretisk fokus. Hertil kan det tænkes, at det kunne have været relevant at inddrage kulturteori af for eksempel Edgar Schein og Joanne Martin for at undersøge, hvordan lederen og medarbejderne opbygger en ny tillidsbaseret kultur. Herunder havde det ligeledes været oplagt at inddrage Karl E. Weicks teori om sensemaking, for at undersøge meningsskabelse for den enkelte medarbejder i opgaveløsningen ud fra tillidsbaseret ledelse, og hvordan god offentlig ledelse kan forme og påvirke en gruppes adfærd, således at en bestemt ambition og målsætning opfyldes. En forandring bryder med de vante mønstre og vaner, hvorpå det handler om at opdage en ny mening til den situation, som aktørerne befinder sig i. Det kunne i denne forbindelse have været interessant at dykke dybere ned i, hvordan lederen gennem

kommunikation og dialog skaber intersubjektivitet og dermed bevirker til medarbejderens fælles meningsskabelse.

Vi har derimod valgt at fokusere på flere ledelsesniveauer i forskellige kommuner, grundet vores interesse i at undersøge generelle ledelsesmæssige udfordringer ved anvendelsen af tillid som ledelsesredskab. På denne måde afgrænser vi os fra at foretage et klassisk casestudie af en enkelt kommune, da formålet med vores undersøgelse er at skabe en generaliserbar og valid undersøgelse af udfordringerne, som vil blive uddybet i Kapitel 7. Havde vi valgt at foretage et casestudie, havde det været oplagt at undersøge selve implementeringen af tillidsbaseret ledelse og udfordringerne herved. Her kunne det for eksempel have været relevant at anvende John P. Kotter og Haradimos Tsoukas og/eller Robert Chias teorier om forandringsledelse til at analysere, hvordan de enkelte kommuner ville håndtere eller har håndteret forandringen til at anvende tillidsbaseret ledelse.

2.3 METODOLOGI

Nærværende afsnit indeholder en gennemgang af afhandlingens: metodiske overvejelser, videnskabsteoretiske retning, forskningsmetode og undersøgelsesinstrument.

2.3.1 DEN VIDENSKABSTEORETISKE RAMME

Afhandlingen bygger på en *hermeneutisk* videnskabsteoretisk ramme, da vores tilgang og anvendelse af det empiriske materiale er præget af den hermeneutiske forståelse. Dette giver os mulighed for at skabe en forståelse for det genstandsfelt, som vi ønsker at undersøge på baggrund af respondenternes erfaringer og fortolke på vores empiriske materiale. Det centrale i hermeneutikken er, at al erkendelse er præget af subjektet, og at forskeren ikke kan undgå at have og inddrage sine forforståelser, når forskeren tilgår genstandsfeltet (Juul & Pedersen, 2012: 145). Forskerens forståelseshorisont er konstant i bevægelse og vil flytte sig i mødet med andre forståelseshorisonter. Dette har været gældende i vores møde med det empiriske og teoretiske genstandsfelt, da vores forståelseshorisont har flyttet sig i løbet af processen. I hermeneutikken opnås viden ud fra den *hermeneutiske spiral* gennem fortolkning og erkendelse (Systime, 2005). Vi har på denne måde udviklet vores viden gennem fortolkning af vores forforståelser, som derpå fortolkes og fører til nye erfaringer og dermed også nye forforståelser om genstandsfeltet. Denne bevægelse er konstant, da de nye erfaringer bliver ved med at skabe nye forforståelser. Ved fortolkning af interviewene har vores forståelseshorisont udvidet sig, idet vi har fortolket på respondenternes udtalelser. Kvale og Brinkmann forklarer, at der ved fortolkning af respondenternes selvfortolkninger opstår en *dobbelt hermeneutik*, da forskeren er med til at fortolke det, som allerede er fortolket, hvorpå forskeren således aldrig kan tilnærme sig genstandsfeltet som en neutral observatør (Kvale og Brinkmann, 2009: 240). Den hermeneutiske spiral forekommer som et *epistemologisk* princip, hvorved vi har prøvet at forstå vores respondents fortolkninger af genstandsfeltet og dermed fortolke og diskutere deres fortolkninger for at kunne dykke dybere ned i genstandsfeltet (Juul & Pedersen, 2012: 110). På denne måde har vi hele tiden udvidet vores vidensfelt ud fra den hermeneutiske tilgang, hvorpå vi aldrig vender tilbage til vores oprindelige udgangspunkt (Collin & Køppel, 2003: 231).

FORFORSTÅELSER

Som en del af den hermeneutiske tilgang til afhandlingens undersøgelse har vi valgt at tydeliggøre, hvilke forforståelser vi havde forud for indsamlingen af empirien.

Eftersom NPM har været et omdiskuteret emne, havde vi alle en forforståelse omhandlende styringsparadigmet. Vi var overbeviste om, at NPM er en stor trussel mod tillid som ledelsesredskab, da vi troede, at meningsløs kontrol og mange regler var i direkte modstrid med tillidsbaseret ledelse. På baggrund af tidligere semesterprojekter har vi erfaret, at organisationsforandringer er svære, og at det ofte er svært at få forandringer til at sive ned gennem organisationen til det yderste led. Ud fra disse erfaringer havde vi en forforståelse af, at dette også ville være gældende i de fire respektive kommuner. Vi havde yderligere en forforståelse omhandlende, at tillid var simpelt, og at der fandtes en teoretisk konsensus om definition af tillid, da det er et begreb, som alle kender og kan forholde sig til. Som en del af den hermeneutiske tilgang vil vi løbende gennem afhandlingen be- eller afkræfte vores forforståelser, da vores forståelseshorisont flytter sig undervejs.

2.4 KVALITATIV METODE

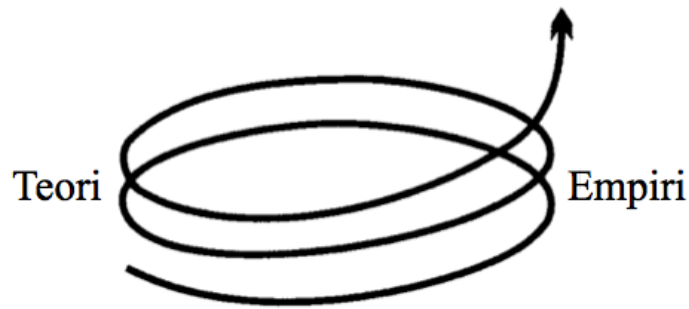
Vi har valgt at anvende kvalitativ metode som afhandlingens undersøgelsesinstrument. Dette giver os mulighed for at skabe en forståelse og et indblik i de kommunale forvaltningers arbejde med tillid som ledelsesredskab, da dette undersøgelsesinstrument giver adgang til menneskers holdninger og oplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2012: 29). Det kvalitative undersøgelsesinstrument er nødvendigt for at få adgang til subjektive holdninger, hvilket er i tråd med den hermeneutiske tilgang til afhandlingens empiriske genstandsfelt. Denne indsigt har vi skabt gennem 13 eliteinterview med respondenter, der alle er ledere eller eksperter indenfor tillidsbaseret ledelse (ibid:167), samt et indledende opstartsinterview med en HR chefkonsulent.

Afhandlingen tager afsæt i en *eksplorativ* tilgang til undersøgelsen, da vi inden vores interview med respondenterne havde en teoretisk og erfaringsmæssig ide om, hvad vi ville møde blandt vores respondenter, men ikke hvordan vores undersøgelse nøjagtigt ville forløbe, eller hvilke iagttagelser vi ville registrere (Harboe, 2006: 32). Den eksplorative tilgang har bevirket, at vi har haft en åbenhed overfor den nye information, som vi har tilegnet os undervejs i Dette er i tråd med vores hermeneutiske forståelse, hvor vores forståelseshorisont konstant er i bevægelse.

2.4.1 FORSKNINGSMETODE

Tilgangen til indsamling af empiri og teori kan karakteriseres som *elaborativ*, da vi i vores undersøgelser har: udviklet, ændret og tilpasset vores teori og antagelser undervejs i undersøgelsesforløbet (Harboe, 2006: 32).

Teorien i afhandlingen har dannet udgangspunktet for vores indsamling af empiri, men den indsamlede empiri har været med til at fokusere og udvikle det teoretiske genstandsfelt undervejs, som dermed danner udgangspunkt for den fornyede indsamling af empiri, som er illustreret i figur 1.



Figur 1: Illustration over den elaborative proces for forskningsmetoden (ibid.).

Den elaborative tilgang er således i overensstemmelse med afhandlingens videnskabsteoretiske ramme. Ved anvendelsen af en elaborativ tilgang sikres en mere dybdegående tilegnelse af viden undervejs i processen, hvilket blandt andet medfører, at vi bliver udfordret på vores forståelseshorisont. Derudover kan der argumenteres for, at vi ved at lade vore respondenter præge det teoretiske genstandsfelt undersøger de reelle udfordringer, der forekommer i praksis. Forskningsmetoden vil blive uddybet i analysestrategien.

2.4.2 SAMMENSÆTNING AF RESPONDENTER

De kvalitative interview udgøres af 10 ledere fra kommunale forvaltninger, to eksterne konsulenter, en professor samt et opstartsinterview med en HR-chefkonsulent. De kommunale forvaltninger udgøres af fire forskellige kommuner: Roskilde, Gentofte, København og Viborg, hvorunder de tre første kommuner er repræsenteret med forskellige ledelsesniveauer. Dette har bevirket et bredt og nuanceret empirisk genstandsfelt. Respondenterne er alle udvalgt på baggrund af deres tilknytning til arbejdet med tillidsbaseret ledelse. Det var et krav, at de har haft eller på nuværende tidspunkt har en central rolle i arbejdet eller implementeringen af tillidsbaseret ledelse, hvorpå de besidder værdifuld erfaring i at anvende tillid som et ledelsesredskab. Det afgørende kriterium har derfor været, at lederne arbejder med eller indenfor de seneste år har arbejdet med tillidsbaseret ledelse. Derudover var det vigtigt, at lederne var passioneret omkring at anvende tillid som et ledelsesredskab. Vores vejleder Søren Jagd har gennem sin forskning med tillidsbaseret ledelse arbejdet med flere fremtrædende personer, hvorpå han har været med til at udpege nogle af de valgte respondenter. Vi har derudover selv undersøgt feltet og fundet frem til andre relevante respondenter. Ydermere har vi fundet frem til nogle af respondenterne gennem andre respondenter, som metodisk også kaldes *sneboldmetoden* (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 157).

MARIA LÛTZEN

Maria Lützen sidder som chefkonsulent i Gentofte Kommune i HR-afdelingen. Interviewet med Lützen var et indledende interview, hvor hun gav os indblik i kommunens arbejde med tillid, samt hvem der var relevant at tage kontakt til. Efter mødet tog vi kontakt til kommunaldirektør Frank Andersen og chef for Job og Ydelser Bo Sund. Da Lützen ikke er leder, vil hun ikke blive inddraget som respondent i analysen.

FRANK ANDERSEN

Frank Andersen har siden 2014 været kommunaldirektør i Gentofte Kommune. Før sin rolle som kommunaldirektør var Andersen ansat som Skole- og Fritidsdirektør i Gentofte Kommune (Andersen, bilag 6: 1). Andersen har mange års ledererfaring, hvorunder han blandt andet har haft en række lederstillinger i Forsvaret, og har derfor et særdeles godt kendskab til den offentlige sektor (Malling-Jensen, 2014). Med sin rolle som kommunaldirektør er Andersen foregangsmand for Gentofte Kommunes arbejde med tillidsbaseret ledelse i tæt samarbejde med Kommunens Område-MED og tillidsrepræsentanter. Andersen er grundet sin stilling som kommunaldirektør i tæt dialog med det politiske niveau, og han er på denne måde med til at præge tillidsdagsordenen på dette niveau.

BO SUND

Bo Sund er chef for Job og Ydelser i Gentofte Kommune og er chef for cirka 120 medarbejdere opdelt i fem forskellige fagområder med hver deres leder (Sund, bilag 4: 1). Derudover er der også et team af medarbejdere, som refererer direkte til Sund, hvilket betyder, at Sund besidder en dobbeltfunktion som både leder af ledere og leder af medarbejdere (ibid.). Sund har mange års erfaring med ledelse, hvorunder han de seneste 12 år har været ansat i Gentofte Kommune og har praktiseret tillidsbaseret ledelse gennem Kommunens ledelsesgrundlag.

JESPER TANGBÆK

Jesper Tangbæk er tidligere direktør på Børne- og Ungeområdet i Roskilde Kommune, hvor han var direktør for cirka 3.600 ansatte, men er i dag ansat som direktør for Skoleområdet i Dragør Kommune. Tangbæk har dertil 15 års erfaring som direktør i det kommunale (Tangbæk, bilag 9: 1). I sit arbejde i Roskilde Kommune indførte Tangbæk områdeledelse, hvoraf tillidsbaseret ledelse var en stor del af den nye måde, Børne- og Ungeområdet skulle ledes på. Projektet betød, at der skulle uddelegeres mere ledelsesansvar til medarbejderne og lederne

(ibid.: 5). Konsulenthuset LivingValue var tilknyttet som eksterne konsulenter i en del af implementeringsfasen.

ANNI JØRGENSEN

Anni Jørgensen blev pædagogisk områdeleder i Roskilde Kommune, da Kommunen besluttede at indføre områdeledelse (Jørgensen, bilag 3: 1). Dette betyder, at Jørgensen har været med fra starten, da Roskilde Kommune påbegyndte deres arbejde med tillidsbaseret ledelse og et nyt ledelsesgrundlag. Jørgensen er stadig en del af Roskilde Kommunes arbejde med områdeledelse og tillidsbaseret ledelse. Jørgensen har derfor haft et tæt samarbejde med Tangbæk og konsulentfirmaet Livingvalue.

RENÉ LA COUR SELL

René La Cour Sell er direktør i Roskilde Kongrescenter og tidligere administrerende direktør i Naturfredningsforeningen. Som direktør i Roskilde Kongrescenter har Sell en tværgående rolle, der spænder mellem både den private og den offentlige sektor, da Roskilde Kongrescenter er en semi-privat virksomhed, der har deres eget budget, men som samtidig er ejet af Roskilde Kommune (Sell, bilag 10: 1). Sell har en dobbeltfunktion, da han både har en række ledere under sig, samt en medarbejderstab der refererer direkte til ham. Sell har stor erfaring med at arbejde med tillidsbaseret ledelse gennem sine mange år som direktør og leder i forskellige organisationer (ibid.).

ANETTE LAIGAARD

Anette Laigaard er tidligere administrerende direktør i Socialforvaltningen i Københavns Kommune i perioden 2007-2016. Socialforvaltningen er landets største forvaltning med omkring 7000 medarbejdere (Laigaard, bilag 2: 1). I dag er Laigaard formand i Det Centrale Handicapråd. Københavns Kommune begyndte allerede i 2012 at arbejde med tillidsbaseret ledelse, og cirka halvandet år senere påbegyndte Socialforvaltningen deres arbejde med at indføre tillidsbaseret ledelse. Laigaard var med til at oprette tillidssekretariat i Socialforvaltningen, der skulle understøtte, at tillidsbaseret ledelse blev implementeret ud i hele organisationen (ibid.). Laigaard har dermed været en foregangskvinde i arbejdet med tillidsbaseret ledelse i Københavns Kommune.

HELLE VIBEKE CARSTENSEN

Helle Vibeke Carstensen er øverste HR-chef i Socialforvaltningen i Københavns Kommune. Carstensen har til daglig ansvaret for ledelsesudviklingen og tillidssekretariatet, som havde ansvaret for implementeringen af tillidsbaseret ledelse i Socialforvaltningen (Carstensen, bilag 7: 1). Carstensen har refereret til Laigaard som hendes øverste chef. Carstensen har haft en afgørende rolle i Socialforvaltningens implementering af tillidsbaseret ledelse og har været en aktiv medspiller i debatten omhandlende tillidsreformen og tillidsbaseret ledelse på det politiske niveau.

CARSTEN HAURUM

Carsten Haurum var administrerende direktør for Kultur- og Fritidsforvaltningen i 14 år, indtil 2014, men sidder i dag som partner i en privat konsulentvirksomhed; Nextstep by Bindslev (Haurum, bilag 5: 1). Haurum var foregangsmand for arbejdet med tillidsbaseret ledelse både i Kultur- og Fritidsforvaltningen og generelt i Københavns Kommune. Kultur- og Fritidsforvaltningen var den første forvaltning, der bragte tillidsbaseret ledelse på dagsordenen allerede i 2010 (Bøttcher, 2014), inden Københavns Kommune forsøgte at udbrede det i 2012-2013 (KK.dk, 2015). I Kultur- og Fritidsforvaltningen er der 1.700 ansatte. Haurum har dermed et godt kendskab til den offentlige sektor og arbejdet med tillid som ledelsesredskab.

SIGNE JARVAD

Signe Jarvad har siden januar 2017 været chef for Organisationsudvikling og HR i Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune. Jarvad var tidligere områdechef i Kultur- og Fritidsforvaltningen, hvor hun havde ansvaret for: biblioteker, kulturhuse, idræt og borgerservice på Vesterbro, i Valby og i Sydhavnen (Jarvad, bilag 11: 1). Jarvad havde som områdechef en aktiv rolle i Kultur- og Fritidsforvaltningens arbejde med tillidsbaseret ledelse, hvor hun refererede til Haurum som hendes øverste chef.

LASSE JACOBSEN

Lasse Jacobsen har været ansat som kommunaldirektør i Viborg Kommune siden 2004 og har cirka 7.000 medarbejdere under sig. Viborg Kommune har arbejdet med tillid som ledelsesredskab siden kommunalreformen i 2007 (Jacobsen, bilag 13: 1). Vi valgte at interviewe Jacobsen, da flere af vores respondenter gav udtryk for, at Viborg Kommune har haft succes i deres arbejde med tillid som en del af deres ledelsesgrundlag. På denne måde har

vi gjort brug af sneboldmetoden i udvælgelsen af Jacobsen som respondent, hvorfor vi tog kontakten til ham sent i processen, og han dermed er det eneste ledelsesniveau, der er repræsenteret fra Viborg Kommune.

TORBEN VANG

Torben Vang er partner i konsulentfirmaet LivingValue og LivingLean, som blandt andet har specialiseret sig inden for rådgivning af implementering af tillidsbaseret ledelse i den offentlige sektor. Projekterne i LivingValue og LivingLean har særlig fokus på tillid, da Vang og de andre partnere mener, at tillid er den afgørende kilde for frisættelse af energi og selvstændighed hos medarbejderne (Vang, bilag 12: 1). Inden Vang i 2006 sammen med sin partner startede LivingValue, arbejdede han som chef og direktør for forskellige HR-afdelinger i cirka 16 år, hvorpå han besidder stor erfaring med ledelse og ledelsesudvikling (ibid.). Vi valgte at interviewe Vang, da han har et stort kendskab og praksiserfaring med kommunernes arbejde med tillid som ledelsesredskab og havde tilknytning til Roskilde Kommunes arbejde med tillidsbaseret ledelse.

ALFRED JOSEFSEN

Alfred Josefsen har siden 1989 været: leder, chef og direktør i en række forskellige private virksomheder. Mange forbinder Josefsen med hans tid som administrerende direktør i Irma fra 1999-2012, hvor det lykkedes ham gennem tillid som ledelsesredskab at skabe gode rammer for medarbejderne og gøre Irma til en overskudsforretning efter mange år med underskud (Josefsen, bilag 1: 1). De seneste fem år har Josefsen drevet konsulentfirmaet Alfred A/S, med det formål at inspirere og præge den ledelsesmæssige agenda i Danmark til at skabe de bedste rammer for den enkelte, således at hver enkelt kan: finkle, bidrage og udvikle med afsæt i hver persons ressourcer, styrker, kompetencer og kvalifikationer (Alfred.as, 2017). Josefsen er udvalgt som ekspertrespondent, da han er yderst passioneret og anerkendt for sit arbejde med tillidsbaseret ledelse.

JACOB TORFING

Jacob Torfing har siden 1996 været professor ved Roskilde Universitets Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv. Torfings researchområder inkluderer blandt andet: ledelse, management og udvikling af den offentlige sektor. Torfings forskning omhandlende: tillidsbaseret ledelse, styringsparadigmer og innovation i det offentlige har fået stor opmærk-

somhed og findes yderst relevant for afhandlingen. Derudover har Torfing været meget aktiv i debatten om et nyt styringsparadigme i den offentlige sektor. På denne måde bidrager Torfing med en teoretisk og forskningsmæssig baggrund til undersøgelsen.

OVERSIGT OVER RESPONDENTER

	Københavns Kommune: Kultur- og Fritidsforvaltningen	Københavns Kommune: Socialforvaltningen	Roskilde Kommune: Børn, skole og kultur	Roskilde Kommune: Roskilde Kongrescenter	Gentofte Kommune	Viborg Kommune
Kommunaldirektør					Frank E. Andersen kommunaldirektør Gentofte Kommune	Lasse Jakobsen kommunaldirektør Viborg Kommune
Adm. direktører	Carsten Haurum tidligere adm. direktør i Kultur- og Fritidsforvaltningen Københavns Kommune	Anette Laigaard tidligere adm. direktør i Socialforvaltningen Københavns Kommune	Jesper Tangbæk tidligere direktør for Børn, Skole og Kultur i Roskilde Kommune	Rene La Cour Sell adm. direktør i Roskilde Kongrescenter		
Mellemledere	Signe Jarvad tidligere områdeleder i Kultur- og Fritidsforvaltningen. Nuværende HR- organisationsudviklings chef	Helle Vibeke Carstensen HR-chef for Socialforvaltningen	Anni Jørgensen pædagogisk leder i Roskilde Kommune		Bo Sund chef i Job og Ydelser Gentofte Kommune	
Eksterne eksperter	Torben Vang partner i Living Value	Alfred Josefsen tidligere adm. direktør i Irma.	Jacob Torfing professor ved Roskilde Universitet			

Figur 2: Skema over sammensætning af respondenter, udformet af gruppen.

2.4.3 REFLEKSIONER OVER INTERVIEW

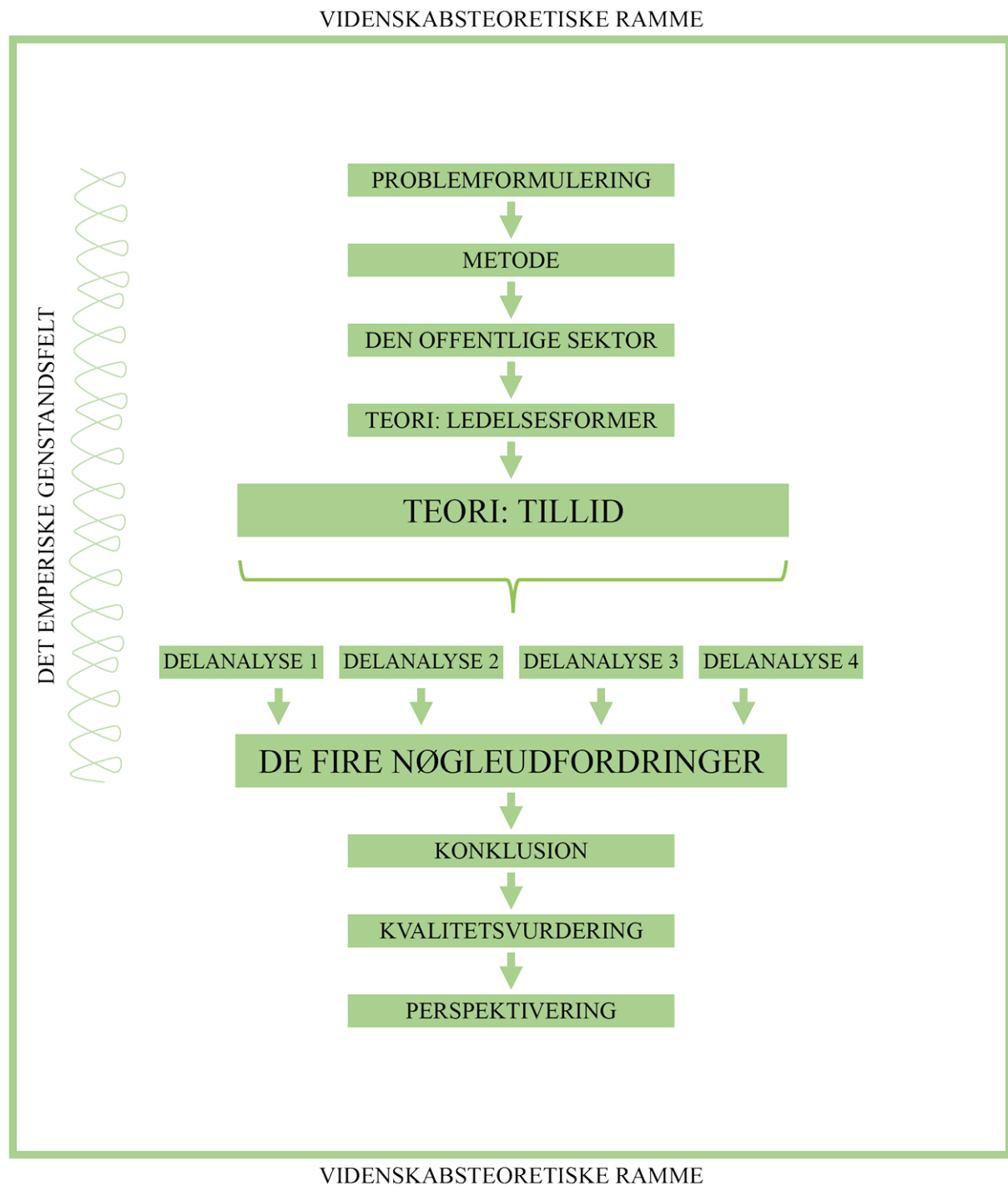
Forud for vores interview undersøgte vi de respektive kommuners arbejde med tillid blandt andet gennem deres ledelsesgrundlag og strategi, som skabte et godt fundament for udarbejdelsen af interviewguidene og de efterfølgende interview. Tilgangen til vores kvalitative interview er semistruktureret. Denne tilgang var et bevidst metodisk valg, da vi hermed kunne skræddersy interviewguidene til de enkelte respondenter, men samtidig sikre en vis fleksibilitet, som kunne rumme nye retninger og spørgsmål. Dog har der været en række overordnede emner og spørgsmål, som er gået igen i alle interviewguidene. Vi har særligt haft fokus på, at respondenter i et eliteinterview er vant til at blive interviewet og derved er dygtige til at give interview og fremstå troværdige i deres udtalelser, også selvom de kan være præget af egeninteresser og skjulte agendaer (Kvale og Brinkmann, 2009:167). Vi har ydermere valgt at udfordre nogle af respondenterne ved at fremlægge deres tidligere udtalelser i pressen og få deres umiddelbare holdning hertil (ibid.).

Interviewguidene vil uundgåeligt bære præg af vores forforståelser, som er beskrevet i afsnit 2.3.1, hvilket er i overensstemmelse med afhandlingens videnskabsteoretiske ramme. Vi har undervejs haft en række etiske overvejelser om, hvordan vi sikrer korrekt behandling af vores kilder, samtidig med at vi har mulighed for at offentliggøre specialet med korrekte identiteter og derved bibeholde afhandlings gennemslagskraft. Vi har derfor aftalt med de pågældende respondenter, at de godkender citerede udtalelser, inden afhandlingen offentliggøres.

2.4.4 BEARBEJDNING AF INTERVIEW

Vi har valgt at transskribere vores interview, hvorpå materialet er lettere at anvende i analysen (Kvale & Brinkmann, 2009: 122), dog har vi valgt at transskribere interviewene uden interjektioner. Derudover har vi farvekodet efter teoretiske begreber, hvilket har gjort det lettere at sammenkoble afhandlingens empiriske data med de udvalgte teoretiske begreber. Kodningen har på denne måde fungeret som en hjælp til at forbinde teori og empiri i analysen. Vi har valgt at vedlægge farvekodningen, da det er med til at give læseren et indblik i, hvordan vi har skabt sammenhæng mellem empiri og teori (Bilag 1-13).

2.5 PROJEKTDESIGN



KAPITEL 3

BAGGRUNDSVIDEN



3.1 KAPITEL INDLEDNING

Kapitel 3 indeholder to underafsnit, hvor der redegøres for den offentlige styring og moderniseringen af den offentlige sektor.

OFFENTLIG STYRING

I nærværende afsnit skitseres først udviklingen af de fremtrædende styringsparadigmer i den offentlige sektor, samt refleksioner i forhold til de seneste to modstridende paradigmer; NPM og NPG. Derefter præsenteres organiseringen af den offentlige sektor. Endvidere følger en redegørelse af begreberne styring og ledelse, da denne snitflade er afgørende for outputtet. Formålet med afsnittet er at skabe en nødvendig baggrundsviden om den offentlige sektors udvikling og organisering til den videre læsning.

MODERNISERING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR

I afsnittet gennemgås udviklingen af arbejdet med moderniseringen af den offentlige sektor gennem de sidste 10 år. Gennemgangen bærer præg af, at vi har selekteret i de bevægelser, som vi finder mest relevante at inddrage. Afsnittet skal dermed danne grobund for en nødvendig forståelse af de moderniseringsbevægelser, som allerede har fundet sted i den offentlige sektor.

3.2 DEN OFFENTLIGE SEKTOR

3.2.1 OFFENTLIG STYRING

Der har de seneste år hersket forskellige styringsparadigmer i den offentlige sektor, som hver især har haft indflydelse på den offentlige ledelsesstil og resultaterne. Torfing forklarer, at skiftet mellem styringsparadigmerne i høj grad påvirkes af politiske kampe og samfundsmæssige konflikter (Torfing, 2013: 10). På denne måde fortrænger det nye paradigme ikke nødvendigvis det eller de gamle styringsparadigmer, men lægger sig i forlængelse af dem, hvorpå det herskende styringsparadigme vil være en kombination af elementer fra flere forskellige styringsparadigmer (ibid.: 206).

Udviklingen af de offentlige styringsparadigmer efter anden verdenskrig kan opdeles efter særligt tre paradigmer; Old Public Administration (OPA), New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG) (ibid.). OPA bygger på Webers klassiske bureaukratimodel, hvor beslutningskulturen er baseret på: centraliseret kontrol, specialiserede forvaltningssiloer og nedskrevne regler. Styringsformens regelstyring skabte en stor effektiviseringsgevinst og begrænsede ligeledes korruption og magtfordrejning (ibid.). Bedst som den offentlige sektor bragede derudad, begyndte den økonomiske stagflationskrise i begyndelsen af 1970'erne. I forlængelse af krisen blev den offentlige sektor overbebyrdet, hvorpå der blev sat en stopper for udviklingen (ibid.: 207), hvorfor borgernes tillid til systemet kom under pres (Bentzen, 2015: 65). Ovenstående førte blandt andet til NPM's fremkomst, der i 1983 med Moderniseringsprogrammet blev det bærende styringsparadigme i den offentlige sektor.

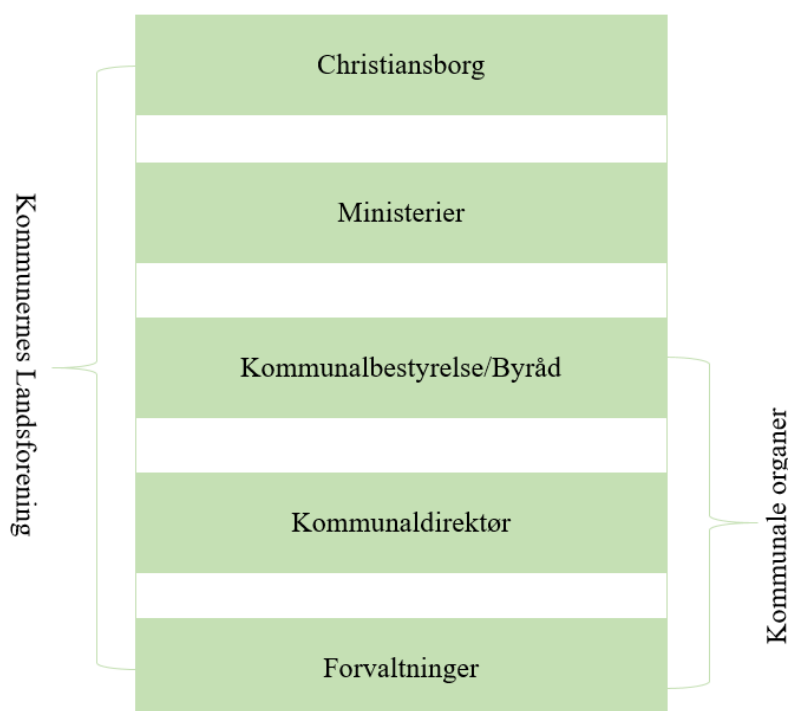
NPM skulle komme overbebyrdelsen til livs via en reducere af de offentlige opgaver. På denne måde kunne markedet styre sig selv ved hjælp af markedsmekanismen (Torfing, 2013: 207). Tilhængere af NPM argumenterede for, at det offentlige monopol skabte en for dårlig og dyr service grundet den manglende konkurrenceudsættelse, hvorpå den offentlige sektor skulle gøres mindre ved privatisering og udlicitering af offentlige opgaver. NPM stillede ydermere nye krav til de offentlige ledere, der i højere grad skulle følge ledelsesteknikker fra det private erhvervsliv (ibid.). Dette betød en konstant opmærksomhed på ressourceforbruget (input) og medarbejdernes præstationer (output). De centrale myndigheder skulle styre de decentrale institutioner via mål- og rammestyring, som ved brug af både pisk og gulerod skulle præstere mere for mindre (ibid.: 208). Ifølge Torfing har NPM ført mange gode egenskaber med sig, men møder i dag flere problemer såsom: uindfrie ambitioner, øget fragmentering, manglende

koordinering, voksende mistillid og fortrængning af medarbejdernes motivation samt faglighed (ibid.). De mange frustrationer over NPM førte til søgen efter et styringsparadigme med ny energi og øget kvalitet, hvilket har ført til fremkomsten af NPG. Her er der især fokus på medarbejdernes høje Public Service Motivation via tillidsbaseret ledelse (ibid.).

NPG anser de komplekse opgaver som den væsentlige udfordring, der skal løses ved at bringe relevante og berørte parter sammen i netværk og partnerskaber. Dette skabes gennem et mere vertikalt og integreret samarbejde mellem styringsniveauerne samt tværgående teamwork (ibid.). NPG danner grobund for reformer i flere vestlige lande, men er endnu ikke konstitueret som et dominerende styringsparadigme (ibid.). Værdierne i NPG har mange overlap med værdierne i tillidsbaseret ledelse, hvorpå ledelsesformen i højere grad bygger på tillid.

3.2.2 ORGANISERING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Den danske offentlige sektor er bygget op omkring forskellige organer, der varetager forskellige opgaver og er gensidigt påvirket. Nedenstående figur er en overordnet og forsimplet oversigt over strukturen i den offentlige sektor. Vi har udvalgt de politiske organer, som vores respondenter har givet udtryk for er særlig afgørende for undersøgelsen af afhandlingens problemformulering.



Figur 3: Struktur over den offentlige sektor, udarbejdet af gruppen.

De to øverste organer, Christiansborg og Ministerier, karakteriseres som centraladministrationen (Denstoredanske.dk, 2009a), da de forbereder og gennemfører lovgivningen (Denstoredanske.dk, 2015). På denne måde styrer centraladministrationen grundlaget for de kommunale organer eksempelvis gennem Finansministeriet, som har ansvaret for udarbejdelsen af den årlige finanslov (Fm.dk, 2017).

En kommune ledes af et byråd eller en kommunalbestyrelse (betegnes fremover som byråd), som er det øverste kommunale organ. Formanden for byrådet er borgmesteren, som også er chef for kommunaldirektøren. Derudover består byrådet af lokalpolitikere (FT.dk, 2013). Byrådet deler arbejdet mellem sig i forskellige udvalg, som samlet set varetager kommunens udvikling og økonomiske tiltag. Kommunaldirektøren er øverste leder for de enkelte forvaltninger i de respektive kommuner og har i praksis på borgmesterens vegne ansvaret for: personaleforhold, administrationens indretning, sagernes ekspedition og lignende (Denstoredanske.dk, 2009b). Kommunerne har forskellige opbygninger, men deles alle op i forvaltninger.

I dag er alle landets 98 kommuner medlem af Kommunernes Landsforening (KL), som er kommunernes interesseorganisation, der har stor politisk magt og samarbejder med regeringen om forskellige love. KL er dermed kommunernes talsmand og har mulighed for at påvirke de ovenstående politiske organer i den offentlige sektor. Det er derfor vigtigt, at kommunerne, Finansministeriet og KL samarbejder blandt andet om at virkeliggøre regeringens økonomiske politik (systeme.dk, 2012).

3.2.3 STYRING VS. LEDELSE

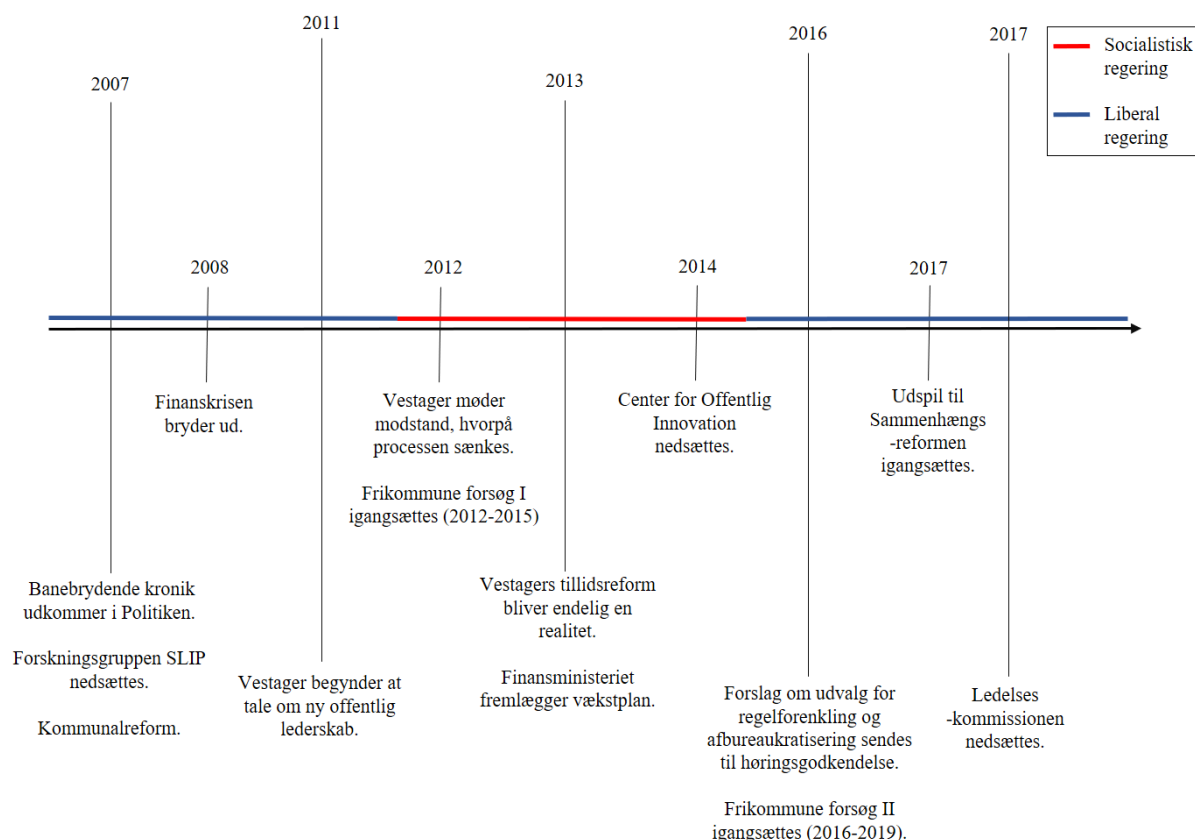
I ledelsespraksis såvel som i ledelseslitteraturen foretages der ofte en skelnen mellem styring og ledelse. Der er dog ikke en entydig skelnen mellem de to begreber i teorien. Vi har valgt at lægge os op ad Tina Bentzens opdeling, der betragter styring og ledelse, som to fænomener, der interagerer og skaber betingelser for hinanden, men alligevel udgør to forskellige discipliner (Bentzen, 2015: 62f).

Styring er systemorienteret og dækker over overordnede beslutninger om: mål, rammer og retningslinjer. Ledelse knytter sig derimod til dialog og ansigt-til-ansigt relationer som virkemidler, hvilket kan betegnes som procesorienteret (ibid.). På denne måde forklares det, at styring udgør rammerne for ledelsesrummet. Ledelse kan altså i den forstand betragtes som en delmængde af den samlede styring. Bentzen argumenterer for, at jo flere niveauer man bevæger sig op i organisationen, jo mere stiger brugen af styring (ibid.). Dette hænger sammen med, at

en central forskel på ledelse og styring er afstanden i relationen. Den primære styring finder således sted i de politiske organer på Christiansborg og i Ministerierne, da de sætter de overordnede mål og rammer for de kommunale organer, der er illustreret i figur 3, som de to øverste organer. Dette betyder, at styringsværktøjer typisk virker fra en distance, og uden der nødvendigvis er nogen direkte relation mellem den styrende og den styrede, mens ledelse i højere grad er 'hands-on' med en tættere relation mellem aktørerne (ibid.). På denne måde foregår ledelse primært i figurens tre nederste organisationer, som illustreret i figur 3. Ifølge Torfing er god offentlig ledelse resultatet af nye løsninger, som virker. Ledelse har en enorm indvirkning på resultaterne i de kommunale organer, men det står ikke alene, da der også især i det offentlige er behov for styring til at fordele opgaverne. Torfing forklarer, hvordan styring forudsætter lederskab via ejerskab til mål og midler hos dem, der styres. Mens lederskab omvendt kun har en begrænset effekt uden en opfølgende styringsindsats (Torfing, 2013: 197).

3.3 MODERNISERING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR

I følgende afsnit gennemgås udviklingen i arbejdet med moderniseringen af den offentlige sektor gennem de sidste 10 år. Figur 4 nedenfor illustrerer de selekterede bevægelser samt andre afgørende hændelser, som vil blive uddybet i afsnittet.



Figur 4: Tidslinje over modernisering af den offentlige sektor, udarbejdet af gruppen.

DEBATTEN OM NPM SÆTTES FOR ALVOR I GANG

I 2007 stod fem topledere frem i en kronik i Politiken under titlen ‘Tilgiv os, vi vidste ikke, hvad vi gjorde’ (Hjortdal, 2007). I kronikken fortalte toplederne om deres tid i Finansministeriet, hvor der med styringsparadigmet NPM var fokus på: styring, kontrol og dokumentation (Allentoft, 2014a). Kronikken skabte stor opmærksomhed og betegnes af flere som en afgørende faktor for starten på opgøret med NPM (ibid.). I denne forbindelse oprettede professor Preben Melander et debatnetværk under navnet FORUM, hvor der blev diskuteret

lederskab i fremtiden og rejsen væk fra NPM. FORUM blev fundamentet for Danmarkshistoriens største forskningsprojekt i offentlig ledelse kaldet SLIP under ledelse af Melander, som samlet blev bevilget 30 millioner kroner (ibid.).

KOMMUNALREFORMEN I 2007

Det var tydeligt for flere, også for daværende statsminister Anders Fogh Rasmussen, at NPM var gået over gevind i den offentlige sektor, og at meget af det, der var forsøgt at hente ind i styringsmetoder fra den private sektor, ikke havde virket efter hensigten i den offentlige sektor (Allentoft, 2014a). Noget skulle forandres, samfundet kaldte på en ny velfærdsstat, hvilket resulterede i Kommunalreformen i 2007. Rasmussen etablerede et spritnyt Danmarkskort over kommunerne og reducerede 14 amter til fem regioner (ibid.). Kommunalreformen blev fulgt op af en kvalitetsreform med 50 milliarder kroner til fornyelse af den offentlige sektor (ibid.).

I 2008 blev verden ramt af en global finanskrisen, da boligboblen bristede, hvilket også lagde et pres på det danske samfund og den danske stat, der de kommende år oplevede nedgang i økonomien og var tvunget til at gennemføre besparelser og reformer på flere områder. Det var især i Helle Thorningsskjoldts regeringstid, at den offentlige sektor blev ramt af reformer, som skabte mange frustrationer og lagde bånd på de offentlige ansatte (ibid.).

TILLIDSREFORMEN

Efter flere år med besparelser og krise, som skabte stor utilfredshed blandt de offentlige ansatte, satte Margrethe Vestager i 2011 gang i en snak om ændring af velfærdsstaten og ny offentligt lederskab (Allentoft, 2014a). Hertil påpegede hun, at begrebet tillid skulle være med til at ændre retning for arbejdet i den offentlige sektor (ibid.). Vestager lancerede dertil Tillidsreformen i 2011 som en del af regeringens nye regeringsgrundlag (FOA.dk, 2013), og udtalte således:

Vi har i 10-15 år forsøgt os med en kombination af mål- og regelstyring og styring af processer i den offentlige sektor, uden at det har leveret resultater. Derfor siger jeg nu, at tillid, faglighed, ansvar og færre regler skal være en del af ledelsesgrundlaget i den offentlige sektor fremover, så lederne og medarbejderne får større frirum til at tilrettelægge processerne selv (Vestager, Lindholm & Bendix, 2013).

Ud fra citatet står Vestagers ambitioner om tillidsbaseret ledelse i det offentlige klart. Vestager blev dog mødt af en række udfordringer, hvortil FOA påpegede, at regeringens overenskomstforhandlinger og udspillet af Finansministeriets vækstplan indikerede, at regeringen reelt set ikke ønsker en tillidsdagsorden i den offentlige sektor, men i stedet ønsker: mere ledelse, flere effektiviseringer, flere arbejdstimer, færre tillidsfolk og flere penge i statskassen (FOA, 2013). Dette betød, at Vestagers Tillidsreform ikke fik opbakning af alle statslige organer, hvorpå Vestager blev tvunget til at opgive en egentlig Tillidsreform. Finansministeriet var blandt andet et af de statslige organer, som ikke støttede op om Tillidsreformen og fik i sommeren 2012 skabt en vis usikkerhed hos frontløberne for det nye offentlige lederskab (Allentoft, 2014a). På trods af modstanden lykkedes det Vestager i 2013 at skabe et nyt momentum for sit tillidsprojekt (ibid.). Dette førte til, at regeringen i sommeren 2013 sammen med parter på det offentlige arbejdsmarked: Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO vedtog de såkaldte syv principper for moderniseringen af den offentlige sektor (ibid.). Moderniseringsarbejdet skulle være med til at fremme en kultur med fokus på: tillid, samarbejde, resultater, effektivitet, nytænkning, kvalitet og faglighed.

Aftalen om Tillidsreformen opnåede solid opbakning fra: personaleorganisationer, KL, regionerne og regeringen, og det, der få måneder forinden havde lignet en fiasko, var nu vigtigere end nogensinde før (ibid.). Som et led i samarbejdet om moderniseringen af den offentlige sektor blev 'Center for Offentlig Innovation' i januar 2014 med Pia Gjellerup som leder nedsat (Ftf.dk, 2014). Center for Offentlig Innovation har til formål at forankre og sprede innovative tiltag på tværs af den offentlige sektor samt at identificere og undersøge de gode ideer, som de offentlige institutioner har kreeret (ibid.). Det er derfor ikke centrets opgave at udvikle innovationspolitikker og innovationsstrategier, som bagefter skal trækkes ned over den offentlige sektor (Allentoft, 2014b). Scenen for Tillidsreformen var således sat, men samtidig var den også truet af de sidste krampetrækninger fra ledere og politikere, der stadig troede på: hård styring, brutale reformer og mindst mulig offentlighed (Allentoft, 2014a). Denne bekymring blev forstærket, da Vestager i 2014 valgte at sige farvel til sin ministerpost, og der opstod et spørgsmål omkring, hvem der skulle overtage hendes kamp for en ny politisk kultur med færre regler (Allentoft, 2014c). Valget faldt på Morten Østergaard som ny økonomi- og indenrigsminister (Ft.dk, 2016). Efter Vestagers afgang blev opmærksomheden omkring Tillidsreformen blev aldrig den samme, blandt andet grundet faktorer såsom nedlæggelse af økonomi- og indenrigs ministerposten ved regeringsskiftet i juni 2015 (Altinget.dk, 2015). Dog

er det vigtigt at påpege, at Tillidsreformen blandt andet har dannet grobund for meget af Københavns Kommunes arbejde med tillidsbaseret ledelse og dermed stadig er en aktiv medspiller i debatten om moderniseringen af den offentlige sektor.

FRIKOMMUNEFORSØGET

Et forsøg på afbureaukratisering, hvilket der er bred enighed om i Folketinget, er Frikommuneforsøget i henholdsvis 2012-2015 og 2016-2019. Disse er innovationsinitiativer, hvor kommunerne sættes fri til at afprøve ideer og arbejdsgange, der ikke nødvendigvis overholder alle de nuværende regler og kontroller. På denne måde har Frikommuneforsøgene fokus på ændring og reducere af regler og kontrol, som senere kan spredes ud til de resterende kommuner med det formål at skabe et bedre resultat for borgerne og medarbejderne (Oim.dk). Første Frikommuneforsøg har allerede inspireret til forenkling og forbedring af de statslige regler (ibid.).

SAMMENHÆNGSREFORMEN

I april 2017 fremlagde regeringen endnu et tiltag i moderniseringen af den offentlige sektor med udspillet af den nye Sammenhængsreform. Sammenhængsreformen bygger på fire spor: mere tid til kerneopgaven, bedre velfærd på tværs af sektorer, en mere tidssvarende offentlig sektor og bedre ledelse (Finansministeriet, 2017: 4). Tillid går indirekte igen i alle fire spor, blandt andet ved at lederen skal skabe rum og give plads til fagligheden. Ligeledes lægges der vægt på behovet for mindre styring og mere ledelse (ibid.: 19). Et forsøg på at sikre bedre ledelse er blandt andet nedsættelsen af ledelseskommisionen (ibid.: 20).

LEDELSESKOMMISSIONEN

I regeringsgrundlaget fra november 2016 påpeger regeringen, at de offentlige ledere skal være fyrtårne, som kan motivere og sætte en klar retning for at forløse det store potentiale hos de offentlige ansatte, der i sidste ende er afgørende for at sikre god velfærd til borgerne (Regeringsgrundlaget, 2016: 58). I marts 2017 nedsatte regeringen en ledelseskommision, som har til formål at understøtte god ledelse i hele den offentlige sektor (Regeringen.dk). Det forklares herunder, at nedsættelsen af ledelseskommisionen er et led i Sammenhængsreformen på baggrund af regeringsgrundlaget tilbage i november (Christensen, 2017).

Innovationsministeren Sofie Løhde har det overordnede ansvar for kommissionen, der består af 10 ledelseseksperter og erfarne drifts- og topledere fra både den offentlige og private sektor

(Denoffentlige.dk, 2017a). Ledelseskommisionen skal sikre, at den offentlige sektor kan leve op til borgernes krav og forventninger. Dette forudsætter god ledelse og åbenhed overfor: nytænkning, fælles værdier samt forståelse for organisationens værdier og kultur (Regeringen.dk). Ledelseskommisionen har derudover til formål at rekruttere og udvikle offentlige ledere mere systematisk, således at ledelsesniveauet i den offentlige sektor højnes (Regeringen.dk). Allan Søgaard, formand for ledelseskommisionen, udtaler om kommissionens arbejde: *Offentlig ledelse er noget andet end privat ledelse. Kompleksiteten er højere, og entydigheden lavere, og det stiller særlige krav til offentlige ledere, ikke mindst offentlige driftsledere [...] så vores velfærdssamfund kan bevares og udvikles* (Denoffentlige.dk, 2017b). Som det fremgår af ovenstående, er det vigtigt, at de offentlige ledere bliver bedre rustet til at lede i kompleksitet.

Kommissoriet for ledelseskommisionen har allerede mødt modstand (Hegnsvad, 2017). Kritikken går på manglende klarlæggelse af de reelle udfordringer, som det offentlige står overfor. Mogens Hegnsvad kritiserer kommissoriet for ikke at have inddraget følgende emner: tillid, dialog, medinddragelse, samskabelse, borger- eller brugerinddragelse og decentralisering (Hegnsvad, 2017). Derudover påpeger Barkholt og Bentzen, at ledelseskommisionen mangler fokus på ændring af den offentlige styring, som ubetinget hænger sammen med ledelse (Barkholt & Bentzen, 2017). Det kan dog frygtes, at ledelseskommisionens arbejde i sidste ende kan risikere at blive mødt af den politiske mur, og dermed ikke reelt føre til en mere moderne offentlig sektor.

Det er tydeligt, at der de seneste 10 år har været flere bevægelser hen imod en modernisering af den offentlige sektor. De mange forskellige bevægelser kan skyldes de tre regeringsskifte indenfor de sidste 10 år, hvilket bevirker, at det kan være svært at fastholde en ensartet kurs for moderniseringen af den offentlige sektor og herunder fremtidens styring og ledelse.

KAPITEL 4

TEORI



4.1 KAPITEL INDLEDNING

I Kapitel 4 præsenteres afhandlingens teoretiske genstandsfelt, som er inddelt i to delafsnit; Ledelsesformer og Tillidsteori.

LEDELSESFORMER

I dette afsnit rettes blikket mod udviklingen af ledelsesteorien, der gennem tiden har budt på mange former for ledelsesredskaber og ledelsesformer.

I afsnittet skitseres udviklingen af synet på lederens karakter samt lederens måde at lede på. Formålet med afsnittet er at præsentere de otte centrale ledelsesformer, der danner grundlaget for tillidsbaseret ledelse. Denne teoretiske baggrundsforståelse finder vi nødvendigt at opridse for at skabe en forståelse for, hvilke principper tillidsbaseret ledelse trækker på.

TILLIDSTEORI

I delafsnittet Tillidsteori præsenteres indledningsvist de tre overordnede paradigmer indenfor teorien om tillidsbegrebet, hvorunder det klarlægges, hvilket paradigme afhandlingen primært trækker på.

Vi har forsøgt at skabe en struktur i det komplekse teoretiske genstandsfelt ved at inddele tillidsteoriafsnittet i fire nedslagspunkter: *Tillidsbegrebet*, *Forholdet mellem tillid, mistillid og kontrol*, *Tillid som ledelsesredskab* samt *Tillid og relationer*. De fire nedslagspunkter er udvalgt i samspil med vores empiriske genstandsfelt, som bliver uddybet i afsnit 4.3.

Hensigten med afsnittet er at undersøge tillidsbegrebet, og hvordan tillid og ledelse hænger sammen. For at skabe en dynamik mellem vores teori og empiri vil dele af de teoretiske perspektiver blive udfoldet i analysen i samspil med afhandlingens empiri, samtidig med at andre teoretiske dele kun bliver inddraget som en forståelsesramme. Dette afsnit udgør afhandlingens primære teoretiske afsæt i analyserne. Vi har udvalgt og kombineret forskellige videnskabelige tekster og teoretiske begreber indenfor feltet omhandlende tillid og tillidsbaseret ledelse. Denne fremgangsmåde kan karakteriseres som en *eklektisk tilgang* til sammensætningen af vores teoretiske litteratur. Kombinationen af forskellige teoretiske elementer er et bevidst valg, da vi anser dette som en styrke for at kunne undersøge problemformuleringen fra forskellige perspektiver. Dette bevirker, at teorien om tillid udgør et review over den litteratur, som vi har fundet relevant at undersøge indenfor det teoretiske

område, hvorpå dele af teorien er med for at skabe en forståelse og vil således ikke indgå direkte i analysen. Efter hvert teoretiske nedslagspunkt opstilles en boks over de teoretiske begrebers anvendelse i analysen, med det formål at skabe en forståelse for, hvordan begreberne vil blive anvendt aktivt. Ydermere bliver der inddraget supplerende teori i selve analysen, hvorfor boksene ikke indeholder alle anvendte teoretiske begreber.

4.2 LEDELSESFORMER

Nedenstående afsnit redegør for de otte ledelsesformer, som har været grundlaget for principperne i tillidsbaseret ledelse og udviklingen af synet på lederens karakter.

TRANSAKTIONEL LEDELSE

Ifølge James M. Burns kan ledelse deles op i to overordnede former: *transaktionel ledelse* overfor *transformationel ledelse* (Northouse, 2015: 162). Transaktionel ledelse blev udviklet i begyndelsen af 1960'erne (Torfing, 2013: 201) og defineres som: [...] *the bulk of leadership models, which focus on the exchanges that occur between leaders and followers* (Northouse, 2015: 162). I transaktionel ledelse tilskynder lederen styring af medarbejderne med henblik på at sikre målopfyldelse (Torfing, 2013: 201) (Stone et al., 2003: 350ff). Medarbejderne styres for eksempel gennem bureaukratiske regler for opgaveløsningen eller via sanktioner og belønninger (Torfing, 2013: 201). Den transaktionelle leder opnår indflydelse gennem den overbevisning, at det er i medarbejdernes bedste interesse at følge og adlyde lederen (Northouse, 2015: 171). På denne måde opnås tillid i transaktionel ledelse gennem klarhed om: mål, midler og belønninger, der følger med medarbejdernes præstationer (Bentzen, 2015: 85).

TRANSFORMATIONEL LEDELSE

Som et opgør mod transaktionel ledelse opstod *transformationel ledelse* i 1970'erne (Torfing, 2013: 201). Transformationel ledelse defineres således: *the process whereby a person engages with others and creates a connection that raises the level of motivation and morality in both the leader and the follower* (Northouse, 2015: 162). På denne måde er transformationel ledelse en proces, som forandrer og transformerer mennesker (ibid.: 161). Lederen er en stærk rollemodel for de holdninger og værdier, som medarbejderen skal adoptere, hvilket fører til, at medarbejderen stoler på lederens ideologi (ibid.: 164ff). Derudover forklarer Peter G. Northouse, at den transformationelle leder arbejder med relationen til den enkelte medarbejder i ønsket om at motivere medarbejderen til at opnå det optimale potentiale (ibid.: 162). På denne måde er den transformationelle leder individuel hensynsfuld og særlig opmærksom på de ansattes forskelligheder. Dertil er det dog vigtigt at pointere, at den transformationelle leder bruger sin karisma til at influere og motivere sine medarbejdere (Stone et al, 2003: 356).

I transformationel ledelse sker der et skifte i tillidsrelationen mellem medarbejderen og lederen, da tillid skabes gennem karismatisk ledelse (Bentzen, 2015: 85). På denne måde skaber lederne tillid i organisationer ved at gøre sin egen position klar og vidt udbredt, samt at stå ved sine holdninger (Northouse, 2015: 173).

På trods af en meget karismatisk ledelse, forklarer Bentzen, at der er en større medarbejderinvolvering ved den transformationelle ledelse, som kan betragtes som tillidsskabende (Bentzen, 2015: 85). Dette understreger, at transformationelle ledere i højere grad end transaktionelle ledere er villige til at dele og tage en risiko med sine følgere. Denne tankegang bliver dog i højere grad udbredt i de følgende ledelsesformer under de post-transformationelle ledelsesformer.

SITUATIONSBESTEMT LEDELSE

Situationsbestemt ledelse blev udviklet i slutningen af 1960'erne. Tankegangen i situationsbestemt ledelse er, at forskellige situationer kræver forskellig ledelse fra lederen, som medfører, at lederen skal tilpasse sin ledelsesform afhængig af situationen og den enkelte medarbejder (Northouse, 2015: 93). Paul Hersey et al. forklarer, at ledelsesstilen skal justeres efter fire kategorier, der afhænger af medarbejdernes modenhed (Hersey et al., 1979: 421). De fire ledelsesstile inddeles i: retningsgivende, coaching, støttende og uddelegering. På denne måde handler situationsbestemt ledelse om, at lederen skal analysere og vurdere medarbejdernes modenhedsstadium og tilpasse sin ledelsesstil (ibid.: 422). Northouse fastslår, at situationsbestemt ledelse derfor både indeholder, at lederen har en retningsgivende og støttende funktion (Northouse, 2015: 94).

Tillid i situationsbestemt ledelse udvikles i takt med medarbejdernes modenhed og selvstændighed i forhold til en given opgave (Hersey et al., 1979: 421ff). Tilliden er derfor højere mellem lederen og den selvstændige medarbejder, som har vist sig tillidsværdig. Hersey et al. argumenterer for, at tillid gives situationelt, og god ledelse handler om at afkode, hvor meget tillid den enkelte medarbejder har fortjent (ibid.: 422).

AUTENTISK LEDELSE

Autentisk ledelse er socialiseret ledelse, hvor fokus er på kollektivets fordel eller gode (Northouse, 2015: 163). Lederen påvirker medarbejderne positivt ved at have indflydelse på deres moralske identitet og følelser, herunder empati og skyld, som fører til moralsk beslutningstagen og moralsk handling (ibid.). Autentisk ledelse kan anskues som en gensidig

proces, idet lederen kan påvirke medarbejderne, og medarbejderne kan påvirke lederen (ibid.: 196). Derudover handler autentisk ledelse om at kende sig selv og stå til rådighed for medarbejderne (ibid.: 197). Der er særligt fem kendetegn ved en autentisk leder: værdier, sans for formål, relationsopbygning, selvdisciplin og at udvise hjerte (ibid.: 197ff).

Det fastslås, at autentisk ledelse er en udviklingsproces, som former lederen over tid (ibid.: 205). Northouse forklarer, at lederen og medarbejderen udvikler tillid og nærhed ved gensidig sårbarhed (ibid.: 199). Ved lederens særlige fokus på værdi og formål dannes der en ramme for, hvad der er acceptabelt og forventeligt i organisationen, en ramme som medarbejderen kan handle indenfor, hvilket skaber: tryghed, klarhed og retningslinjer. Michelle C. Bligh påpeger, at autentisk ledelse fundamentalt er bygget på tillid, hvilket fremmer en mere ærlig og direkte proces, når det kommer til at håndtere svære problemstillinger (Bligh, 2017: 24).

VÆRDIBASERET LEDELSE

Shimon Dolan og Salvador Garcia forklarer, at *værdibaseret ledelse* opstod i slutningen af 1990'erne på baggrund af behov for flere agile organisationer. Derudover var der et behov for at skabe mening og forpligtelse blandt medarbejderne via et redesign af kulturen (Dolan & Garcia, 2002: 102). I værdibaseret ledelse fokuseres der i højere grad på tankegangen bag leadership end management (Dolan & Garcia 2002:104) (Mac, 2003: 7). Definition af værdibaseret ledelse deles op i to elementer:

- Værdibaseret ledelse som et 'nyt' strategisk ledelsesværktøj, som har til formål at: simplificere, guide og sikre forpligtigelse (Dolan & Garcia, 2002:103). Dette er især velegnet i organisationer, der konkurrerer på markeder, som er: globale, komplekse og stiller store krav om professionalisme (ibid.: 101).
- Værdibaseret ledelse gennem dialog om værdier. Lederen skal artikulere: værdier, metaforer, symboler og koncepter, som guider den daglige aktivitet i medarbejdernes skabelse af værdier (ibid.: 103).

Værdibaseret ledelse åbner dermed op for en bredere problematisering af, hvilke målsætninger organisationen bør forfølge, og hvilke midler ledelsen har til rådighed (Mac, 2003: 8). Det væsentlige er lederens sociale formidling af virksomhedens visioner og værdier (ibid.: 7), således at lederen og medarbejderne arbejder indenfor en fælles ramme. Et højt værdifællesskab og stærk kultur skaber et godt udgangspunkt for en høj grad af tillid, da medarbejderne deler organisationens mål og værdier.

SERVANT LEDELSE

Northouse definerer *servant ledelse* således: *Servant leadership begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first* (Northouse, 2015: 226). Servant ledere sætter således deres medarbejders velbefindende over deres egne behov, bekymrer sig om dem og hjælper dem til at udvikle deres fulde potentiale (ibid.: 225).

Nogle af kendetegnene ved en servant leder er: indflydelsesrig, lyttende, tillidsfuld, respektfuld, risikovillig, empowerment, mentor og engageret i medarbejderne (ibid.:228) (Stone et al, 2003: 351). Det store fokus på at tjene medarbejderne medfører en større grad af frihed for medarbejderne, for at de kan forfølge deres muligheder, hvilket er med til at skabe tillid (Stone et al, 2003: 354) (Parris & Peachey, 2013: 387), således er tillid en essentiel del af servant ledelse (Bligh, 2017: 24) (Bentzen, 2015: 85).

DISTRIBUERET LEDELSE

Distribueret ledelse defineres af Marcus Drescher et al. således: *Når en gruppe af medlemmer udvikler og deles om ledelsesfunktionerne* (Drescher et al., 2014: 2). Dette er med henblik på at påvirke: ressourcer, beslutninger og mål i organisationen (Jakobsen et al. 2016: 208). Drescher et al. forklarer, at distribueret ledelse udgøres i dynamiske og udviklende processer (Drescher et al., 2014: 1). Det er bevist, at der er mange fordele ved distribueret ledelse, som kan måles på ydeevne og i sidste ende på bundlinjen (ibid.: 1). Det er dog ikke altid, at distribueret ledelse kan lykkes (ibid.: 8), da distribueret ledelse imidlertid ikke er noget, som lederen let kan styre.

Vellykket distribueret ledelse opstår, når aktører begynder at udføre ledelsesopgaver, enten på eget initiativ eller som følge af delegation fra ledelsen (Jakobsen et al. 2016: 210). Forøgelse af distribueret ledelse medvirker, at aktørerne er villige til at dele indflydelse og acceptere hinandens indflydelse, hvilket skaber muligheder for at opbygge tillid (Drescher et al., 2014: 2). I distribueret ledelse skabes tillid gennem delegering af ansvar, involvering i ledelsesbeslutninger og samarbejde (Bentzen, 2015: 86). Når distribueret ledelse forøges, får flere individer bedre mulighed for at interagere med hinanden og derved forme tillidsbånd, som underbygger indsatsen og samarbejdet, der skal til for at yde bedre (Drescher et al., 2014: 3).

LMX

LMX-teorien (leder, medarbejder og udveksling) bygger på, at relationen mellem to parter udvikler sig gennem kommunikation (Risan, 2012: 2). På denne måde forstås ledelse som en proces, der er centreret omkring den interaktion der foregår mellem lederen og medarbejderen (Northouse, 2015: 137).

LMX-teorien inddeler medarbejderne i *in-group* og *out-group*. In-group rummer de medarbejdere, som har en tæt relation til lederen og derved ofte føler sig værdsat, de får mere opmærksomhed, får flere interessante opgaver samt oplever mere tillid fra lederen (Risan, 2012: 2). I out-group har medarbejderne ikke samme involvering med lederen (Northouse, 2015: 137), hvilket også betyder, at lederen har mindre tillid til medarbejderen og derfor foretager den nødvendige kontrol for at sikre, at arbejdet bliver gjort (Risan, 2012: 3). Ifølge Hans Risan er der sammenhæng mellem in-group og transformational ledelse, da denne ledelsesstil har til formål at højne medarbejdernes indre motivation for at opnå det optimale potentiale (ibid.). Out-group har derimod paralleller til transaktionel ledelse, hvor arbejdsindsatsen byttes med en konkret belønning (ibid.). Det er derfor vigtigt for lederen at danne relationer af høj kvalitet til alle medarbejdere som derved bliver en integreret del af in-group, da sådanne forhold danner det bedste grundlag for at organisationen når sine mål (ibid.: 7). Tillid er således en afgørende faktor i LMX, da det er essentielt i opbygningen af in-group relationer til medarbejderne.

TILLIDSBASERET LEDELSE

Ud fra ovenstående er det tydeligt, at der er sket en udvikling af, hvordan lederens rolle opfattes. Ledelsesteorien er gået fra at have fokus på lederen, hvor ledelse er noget, en person udviser gennem sin adfærd og handlen til at fokusere på processer og relationer (Crevani et al., 2010: 77). Tillid går igen i alle ledelsesformerne, men graden og fokuset på tillid varierer. Det øgede fokus på tillid og skiftet i synet på lederen og lederens rolle tydeliggør, at tillidsbaseret ledelse trækker på mange delelementer fra de nævnte ledelsesformer gennem tiden.

Tillidsbaseret ledelse handler først og fremmest om at skabe tillid til lederen i organisationen, ved at lederen foretager de fornødne tillidsskabende handlinger (Jagd, 2008b: 12). Derudover handler tillidsbaseret ledelse om at opbygge en tillidsbaseret kultur i organisationen (ibid.).

Et af de bærende elementer i tillidsbaseret ledelse er selvledelse, som i højere grad er blevet en del af ledelsesteorien gennem tiden, særligt under ledelsesformen distribueret ledelse.

Betingelser for selvledelse er, at det processuelle og relationelle perspektiv i høj grad er i fokus, hvorved det er muligt at opbygge tillid og skabe distribuerede beslutningsprocesser (Bentzen, 2015: 80). Det er derfor ikke længere lederens opgave at diktere arbejdsopgaver til medarbejderne, men i højere grad at skabe en kultur, hvor selvledelse er muligt.

Ydermere trækker tillidsbaseret ledelse blandt andet på paralleller fra servant ledelse ved at have fokus på, at lederen er drevet af at kunne sætte sine egne behov til side og have fokus på virksomhedens fælles bedste. Der kan derfor udledes, at den gode tillidsbaserede leder fokuserer på virksomhedens større formål og ikke egocentriske behov for selv at blive eksponeret eller belønnet. Det er særligt vigtigt, at lederen udtrykker organisationens værdier gennem sin ledelsesstil i en sådan grad, at det smitter af på medarbejderne og skaber en fælles ramme og gensidig forpligtelse, som det er tilfældet i værdibaseret ledelse.

Både LMX, autentisk ledelse og transformationel ledelse har særligt fokus på den gensidige proces mellem aktørerne, hvorpå arbejdet med relationer og dialog anvendes til at motivere medarbejderne, hvilket ligeledes går igen i tillidsbaseret ledelse. I situationsbestemt ledelse bliver tillid en størrelse, der udvikler sig i takt med, at medarbejdernes kompetence og motivation udvikler sig, der på samme måde gør sig gældende i tillidsbaseret ledelse (ibid.: 82). Derudover påpeges det i situationsbestemt ledelse, at god ledelse handler om evnen til at tilpasse ledelsesstilen til konteksten og de behov, der er knyttet til den enkelte situation. Den tillidsbaserede leder vil derfor agere forskelligt på baggrund af medarbejdernes individuelle behov, kompetencer og selvstændighed.

I ovenstående afsnit er det blevet tydeligt, hvilket principper tillidsbaseret ledelse er inspireret af fra tidligere ledelsesformer og udviklingen i tilgangen til arbejdet med: processer, relationer og lederen som person.

4.3 TILLIDSTEORI

4.3.1 DE TRE PARADIGMER

Teorien om tillid er broget og komplekst, hvorfor vi ønsker at skabe et kort overblik over det teoretiske genstandsfelt og klarlægge afhandlingens teoretiske afsæt. Hertil har vi valgt at anvende Guido Möllerings tre overordnede tilgange til undersøgelse af tillidsbegrebet: *det rationelle paradigme*, *det rutineprægede paradigme* og *det refleksive paradigme* (Möllering, 2006: 106).

I det rationelle paradigme repræsenterer tillid et valg foretaget på baggrund af manglende rationalitet, hvorpå tillidsgiveren ikke kan kalkulere sig frem til udfaldet på forhånd og derfor bliver nødt til at udvise tillidsmodtageren tillid (ibid.: 106). Dette betyder, at tillid begynder, når forudsigelse ender (Lewis & Weigert, 1985: 976). Nøglefaktoren for det rationelle paradigme er, at tillidsgiveren skal have en god grund for at udvise tillid (Möllering, 2006: 46). Dette paradigme trækker på økonomiske teorier, hvorpå tillidsgiveren kun udviser tillid til tillidsmodtageren, hvis aktøren anses som tillidsfuld (ibid.: 43). Ydermere er det afgørende, at tillidsgiveren opfatter situationen som fordelagtig, og at tillidsmodtageren ikke stiller tillidsgiveren i en dårligere situation, end hvis personen ikke var blevet udvist tillid (ibid.: 43). Tillid er således et fænomen, der primært handler om rationelle overvejelser, og derved om det kan betale sig at udvise tillid (Jagd, 2008a: 12).

Möllering forklarer, at tillid ud fra det rutineprægede paradigme bygger på rutiner, der tages for givet, som udføres uden at der stilles spørgsmålstejn ved de bagvedliggende antagelser (Möllering, 2006: 52). I det rutineprægede paradigme hviler tillid således på rutiner fremfor det bedste valg. På denne måde kan paradigmet forbindes med en institutionel tankegang, hvor rutiner gang på gang udføres med stor tillid til institutionens vante arbejdsprocesser. Nøglebegreberne for tillid i dette paradigme er: roller, regler og rutiner, da disse repræsenterer forventninger, der bliver taget for givet, men ikke kan garanteres (ibid.: 70).

I det refleksive paradigme er tillid derimod outputtet af en proces, der bygger på: interaktioner, samarbejde og aktive handlinger fra aktørerne (ibid.: 106) (Flores & Solomon, 1998: 222). Tillid opbygges gradvist gennem refleksivitet og bliver med tiden til selvforstærkende processer, hvorpå tillid vil skabe mere tillid (Möllering, 2006: 79f). Tilliden vil i starten være

noget, der foregives, men som med tiden kan udvikle sig til en oprigtig tillid (ibid.: 81). Det reflektive paradigme er afhandlingens primære afsæt, hvorpå nøglebegreberne: interaktion, proces og relationer vil blive udfoldet løbende.

4.3.2 TILLIDSBEGREBET

I bearbejdningen af vores empiri blev vi opmærksomme på, at vores respondenter havde differentierede forståelser af tillidsbegrebet, og hvad begrebet indebærer, hvorpå vi finder det interessant at opstille en teoretisk diskussion af tillidsbegrebet. Formålet er at skabe et klart billede af den alsidige forståelse, der er af tillidsbegrebet, og hvilke faktorer som er afgørende i forståelsen af tillid ved at opstille kontrastfyldte definitioner overfor hinanden. Den teoretiske diskussion vil blive anvendt i analysen til at tydeliggøre vigtigheden af, at aktørerne i en organisation har den samme forståelse af tillidsbegrebet, for at sikre en ensartet forståelsesramme. Mange teoretikere har gennem tiden beskæftiget sig med teorien om tillidsbegrebet, hvorpå feltet rummer en rig samling af refleksioner og empiriske studier. Dette har ført til mange gode pointer og perspektiver på tillidsbegrebet. Dog har vi også oplevet, at den store mængde teori til tider kan være broget og svær at kategorisere, hvorfor vi i følgende afsnit fremstiller og diskuterer nogle af de mest anerkendte perspektiver på tillid.

To kendte kontraster indenfor definitionen af tillid udgøres af Niklas Luhmann (1968) og Knud E. Løgstrup (1956) (Lambourne, 2004: 282). I udgangspunktet kan der argumenteres for, at Luhmann og Løgstrup er enige om tillidens centrale og grundlæggende betydning i det sociale liv, men ved konstateringen af tillidens fundamentale betydning skilles deres veje (ibid.: 298). Luhmanns begreb *interpersonel tillid* defineres således: *Personlig tillid er en gensidig proces mellem to parter, der starter med, at den ene præsenterer tillid som en risikofyldt forud-ydelse* (Luhmann, 1999: 21). Denne definition indebærer, at tillid er en beslutning, som bevidst træffes, og ikke er noget, der sker spontant, samt at tillid er et udtryk for, at aktørerne vælger at tage en risiko (Lambourne, 2004: 291). Yderligere forklarer Luhmann, at tillid anses som en social mekanisme, som har det formål at reducere social kompleksitet (ibid.: 298), og at dette behov er større i det moderne højkomplekse samfund (Luhmann, 1999: 10). Ovenstående tydeliggør Luhmanns reflektive tilgang til tillid, idet tillid kræver aktive handlinger fra aktørerne (Möllering, 2006: 106) (Luhmann, 1999: 86ff).

Løgstrup definerer tillid som: *At det ene menneske aldrig har med det andet menneske at gøre uden, at han holder noget af dets liv i sin hånd* (Lambourne, 2004: 286). På denne måde anser

Løgstrup tillid som værende bundet i selvudlevering og blottelse (ibid.: 286). Løgstrup forklarer, at tillid er et udtryk for det etiske livs grundfænomen, hvorved tillid således er et givet vilkår, hvilket betyder, at mennesker lever i gensidig afhængighed og udleverethed (ibid.: 285f). På denne måde er tillid ikke noget, som mennesker har skabt, og derved heller ikke selv er herre over (ibid.: 295). Aktørerne kan ifølge Løgstrup ikke gøre sig fortjent til tillid, idet at det kommer til udtryk spontant ved det skabte gode liv gennem gud, da det hører til mennesket, at vi mødes med en naturlig tillid til hinanden (ibid.: 286f). Denne tankegang lægger sig op af det rutineprægede paradigme, da naturlig tillid kan ses som en forventning om (Möllering, 2006: 52), at tillid blot er til stede og derfor tages for givet. Modsat argumenterer Luhmann for, at den individuelle person i sin selvfremstilling skal fremstå tillidsværdig for at opnå tillid, og tillid er en strategi, der skal læres (Lambourne, 2004: 291). Der kan dermed argumenteres for, at Luhmann er uenig i Løgstrups forestilling om, at tillid er en naturlig del af mennesket og at det ikke er noget, som vi selv er herre over. Luhmann kan ses som anti-løgstrupsk (ibid.: 289), da han betragter tillid på en funktionalistisk måde, hvorpå han forholder sig til, hvordan tillid fungerer, hvilken funktion tillid har samfundsmæssigt, og ikke som Løgstrup der fokuserer på, hvad tillid er substantielt (ibid.: 290). På denne måde kan der argumenteres for, at der er tale om en diskussion ud fra det reflektive over for det rutineprægede paradigmes tilgang til tillidsbegrebet.

Ud fra ovenstående er det tydeligt, at Løgstrup og Luhmann har hvert deres syn på, hvad tillid indeholder, og hvordan tillid kan opnås. Mens risiko er et afgørende begreb i Luhmanns forståelse, er dette ikke at finde i Løgstrups definition, hvorimod blottelse og sårbarhed er i fokus. En anden klar differentiering omhandler, hvorvidt tillid er givet på forhånd, som i Løgstrups definition, eller om tillid er noget, der skabes mellem aktørerne, som i Luhmanns definition.

Der findes mange andre anerkendte teoretiske definitioner af tillid, der har paralleller til Luhmanns forståelse. Af nedenstående fremgår to ofte citerede definitioner af tillid: Roger C. Mayer et al. definerer tillid som: *The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party* (Mayer, et al. 1995: 712). Denise M. Rousseau et al. definerer tillid således: *Trust is psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intention or behaviors of another* (Rousseau et al. 1998: 395). Ud fra begge definitioner indebærer tillidsbegrebet en villighed til at gøre sig sårbar over for andres

handlinger under forventningen om, at de vil udføre en vigtig handling uden kontrol og overvågning. Det kan derfor udledes, at begrebet tillid ud fra Mayer et al. og Rousseau et al. indebærer, at tillidsgiveren påtager sig en risiko gennem sårbarhed. Sagt på en anden måde betyder dette, at hvis tillidsgiveren er fuldstændig sikker på, hvad der sker, er der således ikke en risiko til stede, hvorpå der ikke er brug for tillid (ibid.: 395). Det kan derfor fastslås, at tillid per ovenstående definitioner er risikabelt, hvorpå tillid er et vovestykke, som bygger på usikre præmisser og kan føre til skuffelse (Luhmann, 1999: 20).

Ifølge Niels T. Thygesen et al. kan der ikke tales om tillid, hvis der ikke er noget på spil, som kan tabes (Thygesen et al, 2008, 93). Dette understreges ligeledes af Robert Solomon og Fernando Flores der påpeger, at hvis der er tale om forudsigelighed, kan der ikke være tale om at udvise tillid (Solomon & Flores, 2001: 70). Der kan på baggrund af ovenstående definitioner argumenteres for, at der er en stærk kobling mellem begreberne tillid og risiko. Rousseau et al. argumenterer i denne forbindelse for, at risiko giver mulighed for at afprøve og opbygge tillid mellem tillidsgiveren og tillidsmodtageren (Rousseau et al., 1998: 395). Det kan derfor udledes, at tillid og risiko skaber betingelser for hinanden. Thygesen et al. definerer tillid som: *Tillid er tilvalgt risiko mod forventet merværdi* (Thygesen et al. 2008: 93). Tillid defineres herved som et aktivt tilvalg, på trods af den risiko der er for at blive skuffet, hvis forventningerne ikke indfries (ibid.).

Ifølge ovenstående anses tillidsbegrebet ud fra et synspunkt, hvor risiko er en del af tillidsbegrebet. Vi er i vores teoretiske undersøgelse blevet opmærksomme på andre indgangsvinkler til tillidsbegrebet, hvorpå disse også er interessante at inddrage. En nyere interessant teoretisk diskussion af tillidsbegrebet beror i modsætning til ovenstående afsnit på spændet mellem tillid og risiko i forhold til usikkerhed. Den danske teoretiker Morten Frederiksen er en af de fremtrædende i denne diskussion, og han gør op med forestillingen om, at risiko og tillid hænger uløseligt sammen (Frederiksen & Heinskou, 2015: 3) (Frederiksen, 2013: 130). Frederiksen og Marie Heinskou forklarer, at der med udgangspunkt i forståelsen af, at tillid hænger sammen med risiko, er blevet skabt en forståelse af, at tillid er lig med at gamble, da tillid på denne måde kan opfattes som at tage en chance, idet der tages en risiko (Frederiksen & Heinskou, 2015: 3). Hvis gambling derimod bliver sat lig med tillid, bliver koblingen mellem de to begreber problematisk, da gambling ikke er det samme som at udvise tillid. Frederiksen og Heinskou mener således, at der er en fejlagtig kobling mellem begreberne tillid og risiko (ibid.: 15).

Ydermere fremmes forståelsen af forskellen på tillid og det at tage en chance, da Frederiksen og Heinskou fastslår, at tillid og chance tidsmæssigt er to vidt forskellige måder at forholde sig til noget på (Frederiksen, 2013: 130) (Frederiksen & Heinskou, 2015: 6). En chance er drevet af den potentielle fremtid, hvorimod tillid er forankret i nuet (Frederiksen & Heinskou, 2015: 8). Det forklares, at tillid sker i nuet, hvorpå det ikke kan være en chance aktørerne tager, fordi det vil involvere en kalkulation og en refleksion over mulige fremtidige risici (ibid.: 9). På denne måde kan der ikke være tale om tillid, hvis der kalkuleres med risiko. I denne sammenhæng påpeger Frederiksen, at der ved behov for bevisførelse af, om tilliden er berettiget, ligeledes er tale om en risiko og derved ikke tillid, da tillid ikke kræver bevisførelse (Frederiksen, 2013: 130). Frederiksen opsummerer det således: *When Trusting, one is delivered into the hands of the other, whereas without trust one must be on guard [...] which is similar to Luhmann's definition of risk [...] You either guard against the potential unwanted actions of the other, or you trust, setting aside reservations* (Frederiksen, 2013: 132).

Det forklares i denne forbindelse, at risiko og tillid er to separate måder at opfatte og håndtere usikkerhed på i sociale relationer (ibid.: 134), hvorpå risiko og tillid er på separate skalaer. Der stræbes mod at være på tillidsskalaen og derved have en tillidsrelation. Vi har illustreret Frederiksens syn på tillid og risiko samt håndtering af usikkerhed i nedenstående model.



Model 5: Frederiksens opdeling af tillid og risiko, udarbejdet af gruppen.

Ved tillid i relationen arbejdes der på at stabilisere forventningerne og gøre usikkerhed mindre relevant i en sådan grad, at det ikke virker truende for tillidsgiveren, som derved undgår at komme over på risikoskalaen (ibid.: 141). En sådan stabilisering kan opnås gennem enten *familiaritet* eller *tilpasning* eller en sammenkobling af disse (ibid.: 134). Familiaritet og

tilpasning anses som værende metodiske værktøjer, som tillidsgiveren kan anvende for at undgå at komme over på risikoskalaen.

Tillid kan via familiaritet bevares i specifikke sociale relationer ved at udelukke bestemte problemer, objekter eller situationer fra relationen i forvejen (ibid.: 135). Tilpasning handler om at opretholde forventninger om fremtiden. Ved brug af tilpasning udelukker aktøren aktivt behovet for at træffe beslutninger og sandsynlige vurderinger i en situation, som skifter situationen fra risiko til tillid (ibid.: 134).

Frederiksen opstiller derudover begrebet *accepteret sårbarhed* som et tredje metodisk værktøj, der kun forekommer i meget tætte sociale relationer (ibid.: 134). Ved accepteret sårbarhed vælger aktørerne at have tillid på trods af, at de ved, at de muligvis bliver svigtet (ibid.: 139). Aktørerne undgår her at falde over på risikoskalaen ved at udelukke muligheden for fortrydelse gennem acceptering af den mulige skuffelse på forhånd (ibid.: 139). På denne måde har aktørerne gjort en mulig skuffelse meningsfuld, da relationen til den anden vægtes langt vigtigere (ibid.: 139).

Denne form for tillid anser vi som det højeste niveau af en tillidsrelation, der primært forbindes med relationer til familien. Vi har i denne forbindelse reflekteret over, hvorvidt det overhovedet er muligt og fordelagtigt at udvise accepteret sårbarhed mellem aktører i organisationer, hvilket vil blive uddybet i delanalyse 2.

Af ovenstående afsnit og illustreret i modellen fremgår det, at Frederiksens opdeling af tillid og risiko adskiller sig fra Luhmanns, da der ikke er en sammenhæng mellem tillid og risiko. Spørgsmålet hertil bliver, hvordan teoretikerne: Luhmann, Mayer et al., Rousseau et al. og Thygesen, som inddrager den kalkulerede risiko i definitionen af tillidsbegrebet anser Frederiksens skildring mellem risiko og usikkerhed. Vi stiller os hertil undrende overfor, om det er muligt at sætte lighedstegn mellem den kalkulerede risiko og Frederiksens usikkerhedsbegreb. På den ene side kan der argumenteres for, at der ud fra flere ovenstående teoretikers definition af tillidsbegrebet kan sættes lighedstegn mellem usikkerhed og risikobegrebet, da aktøren ved en usikkerhed automatisk vil kalkulere med en eventuel risiko, hvorpå usikkerhed er lig med kalkuleret risiko. På den anden side er det tydeligt ud fra ovenstående, at Frederiksen mener, at aktørerne godt kan være usikre, uden at der er tale om, at de løber en risiko, da risiko og usikkerhed erfares på forskellige måder, men har det til fælles, at de begge er komplekse aspekter. Ud fra ovenstående kan det fastslås, at der ikke er entydighed i forhold til, hvorvidt der kan sættes lighedstegn mellem risiko og usikkerhed.

TEORETISK OPSAMLING

Af nedenstående boks fremgår, hvilke teoretiske begreber som vil blive anvendt i analysen ud fra ovenstående afsnit. Der vil i analysen blive inddraget yderligere teori.

1. Nedslagspunkt	Nøglebegreber	Anvendelse
Tillidsbegrebet	Risiko Naturlig tillid Acceperet sårbarhed	Disse teoretiske begreber bliver anvendt i delanalyse 2 til at belyse forskellige perspektiver på tillidsbegrebet.

4.3.3 TILLID, MISTILLID OG KONTROL

Vi har valgt at inddrage flere teoretiske perspektiver på balancen mellem tillid, mistillid og kontrol, da dette ud fra empirien har vist sig at være en af de gennemgående udfordringer i arbejdet med tillid som ledelsesredskab i den offentlige sektor. Forholdet mellem tillid og kontrol er centralt i forhold til diskussionen om udbredelse af tillidsbaseret ledelse i den offentlige sektor, og hvorvidt omfanget og udøvelsen af kontrol og regler skal ændres. Tilgangen til udvælgelsen af de teoretiske perspektiver understreger, hvordan vi løbende har udvidet vores forståelseshorisont indenfor disse teoretiske felter, som er i overensstemmelse med vores videnskabsteoretiske retning.

Den gængse opfattelse af begreberne tillid og mistillid er, at tillid ofte bliver sat i kontrast med mistillid, og der bliver således tale om et enten-eller-perspektiv (Sprenger, 2004: 67). Ifølge denne tankegang anses tillid og mistillid som to modstående poler. Flere teoretikere argumenterer dog for, at tillid indeholder en kombination af tillid, mistillid, samt kontrol og afgivelse af kontrol (Sprenger, 2004: 75) (Thygesen & Kampmann, 2013: 59f). Tillid, mistillid og kontrol kan derfor ifølge denne tilgang ikke ses som værende modpoler, men faktorer som skal tilpasses i den rette dosis i organisationen. Thygesen og No Emil Kampmann argumenterer for, at der i organisationer altid vil være en vis dosis af mistillid tilstede (Thygesen & Kampmann, 2013: 60). De påpeger ligeledes, at mistillid og kontrol ikke kan afskrives til fordel for tillid og frihed, men at et samspil mellem disse er nødvendigt (ibid.: 60). På baggrund af ovenstående har vi valgt at inddrage både: tillid, mistillid og kontrol i følgende afsnit.

De to mest anerkendte perspektiver af kontrol og tillid kan inddeles i det *substituerende* og det *komplementerende perspektiv* (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005: 269) (Mellewig et al. 2007: 24). Katinka Bijlsma-Frankema og Ana C. Costa forklarer, at det substituerende perspektiv anskuer tillid og kontrol som værende hinandens modsatte mekanismer (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005: 269). Dette betyder, at når kontrollen øges, vil tilliden automatisk falde og omvendt (ibid.). Løgstrup argumenterer for, at mistillid nedbryder tilværelsen og tillid opbygger tilværelsen, hvorpå han anser tillid som værende bedre end mistillid (Lambourne, 2004: 290f). Modsat betragter det komplementære perspektiv tillid og kontrol som to mekanismer, der kan virke gensidigt forstærkende på hinanden (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005: 270). Dermed er mistillid og tillid under dette perspektiv ikke enten-eller-begreber, men ses som både-og-begreber. Luhmanns forståelse af tillid og mistillid lægger sig op af det komplementerende perspektiv. Som før nævnt ser Løgstrup tillid som et naturligt udgangspunkt, hvorfor mistillid kun optræder sekundært, når der opstår et tillidsbrud. For Luhmann er det derimod den sociale kompleksitet, som tilliden eller mistilliden har til formål at reducere. Luhmann fastslår hertil, at det er konteksten, der er afgørende for, om det er mistillid eller tillid, der foretrækkes (Lambourne, 2004: 291).

Ifølge Bijlsma-Frankema og Costa afgøres det af relationen og konteksten, om der er tale om mistillid eller tillid, og hvorvidt tillid og kontrol er komplementerende eller substituerende (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005: 274). Det er derfor relevant at dykke dybere ned i teorien om sammenhængen mellem kontrol og tillid.

Kontrol er fundamental i alle organisationer, fordi ledelsen gennem kontrolsystemer forsøger at tilpasse medarbejdernes: kapabiliteter, aktiviteter og ydeevne i forhold til organisationens mål og forhåbninger (Cardinal et al., 2004: 411). På denne måde er kontrol altid til stede i en organisation uanset ledelsesform. Dog er der forskel på, hvordan, hvor meget og hvilken form for kontrol lederne udøver.

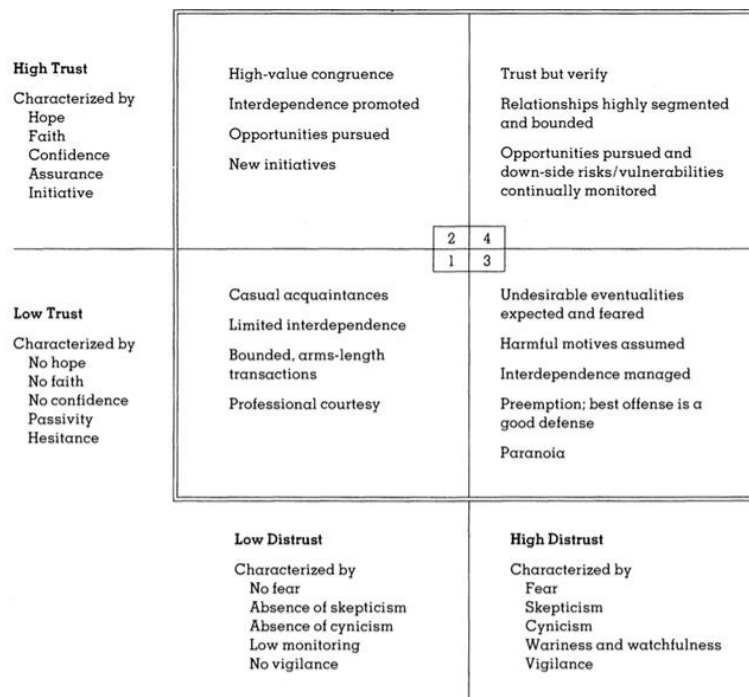
Lotte Bøgh Andersen og Lene Pedersen argumenterer for, at styring kan opfattes som *kontrollerende* eller *understøttende*, afhængig af hvordan den enkelte medarbejder opfatter styringstiltaget (Andersen & Pedersen, 2014: 70). Vi har her valgt at inddrage Costa og Bijlsma-Frankemas begreb *formel kontrol* og *uformel kontrol* (Costa og Bijlsma-Frankema 2007: 396) (Cardinal et al., 2004: 414), som vi sætter i relation til Andersen og Pedersens begreb om kontrollerende styring og understøttende styring. Formel kontrol betegner de nedskrevne: regler, procedurer og politikker, som medarbejderne og lederne skal efterleve. Set ud fra dette perspektiv vil styring gennem tillid føre til tab af kontrol og dermed også tab af

magt. På denne måde kan der argumenteres for, at den formelle kontrol kan sammenlignes med tankegangen i det substituerende perspektiv. Den uformelle kontrol kan derimod betegnes som organisationens uskrevne: værdier, normer og overbevisninger, der er med til at lede medarbejdernes handlinger og adfærd (Cardinal et al., 2004: 414). Den uformelle kontrol kan være med til at opnå et ønsket output uden direkte at diktere medarbejderne, hvorpå de dermed kan se mening med de styringstiltag, der bliver indført (Andersen & Pedersen, 2014: 70). Den uformelle kontrol er derfor en mere subtil form for magtudøvelse, som giver bedre rammer for at udvise tillid. Der kan dermed argumenteres for, at lederen øger sin magt, da tillid kan anses som en ressource, der gør lederen stærkere, hvormed lederen kan udrette mere gennem andre (Thygesen et al., 2008: 16).

Ovenstående indikerer, at der er forskellige forståelser af forholdet mellem tillid, kontrol og mistillid. I denne afhandling tager vi det teoretiske afsæt, at samspillet mellem kontrol og tillid både kan anses som værende substituerende og komplementerende. Dette afgøres af, hvorvidt medarbejderne anser kontrollen som værende uformel eller formel i den enkelte kontekst.

DEN TODIMENSIONELLE FORSTÅELSE

Et andet perspektiv på forholdet mellem tillid og mistillid kan ses ud fra Roy J. Lewicki et al.'s teori om den todimensionelle forståelse af tillid og mistillid. Lewicki et al. argumenterer for, at de fleste studier har en unidimensionel forståelse af tillid og mistillid (Lewicki et al., 1998: 440), hvilket betyder, at tillid er enten-eller, og hvis tilliden brydes i en kontekst, vil den være brudt i samtlige kontekster mellem de to aktører (ibid.: 441). Lewicki et al. har hertil udviklet en todimensionel forståelse af tillid og mistillid, som står i modsætning til den unidimensionelle forståelse jævnfør model 6. I denne forståelse anses tillid og mistillid som separate dimensioner, der ikke repræsenterer hver deres ende på en samlet skala, og dermed ikke kan ses som hinandens diametrale modsætninger (ibid.: 440). Lewicki et al.'s forståelse bygger på en todimensionel tilgang, som også betyder, at både tillid og mistillid kan forekomme i en og samme relation (Lewicki et al., 2006: 1005), da udfaldet vil afhænge af konteksten og selve situationen, som interaktionen foregår i (ibid.: 1003). Der kan hertil argumenteres for, at den todimensionelle forståelse af tillid og mistillid lægger sig op af både det komplementerende perspektiv og Luhmanns forståelse af tillid. Lewickis et al.'s todimensionelle model inddeles i fire dimensioner: høj tillid, lav tillid, lav mistillid og høj mistillid (ibid.: 1003).



Model 6: Lewicki et al. 's todimensionelle model (ibid.: 1003).

Modellen indeholder fire felter, som udgør de mulige dimensioner i forhold til tillid og mistillid. I felt nummer 1 er der både lav tillid og lav mistillid. Aktørerne har svage relationer med hinanden, hvorpå samtalerne bærer præg af at være simple og overfladiske (Lewicki et al., 1998: 446). Med tiden kan aktørerne let bevæge sig over i et af de andre felter (ibid.). I felt nummer 2 er der høj tillid og lav mistillid, hvorunder aktørerne har grund til at stole på hinanden og ikke være mistænksomme (ibid.). Dette felt er det mest optimale for organisationens aktører at befinde sig i, da aktørerne her søger at udvikle og berige relationerne, hvorved den gensidige uafhængighed stiger. Relationerne er her karakteriseret ved, at der er mange positive erfaringer, som er medvirkende til at forstærke tilliden (ibid.).

I felt nummer 3 er der høj mistillid og lav tillid, hvorved aktørerne ikke har nogen grund til at stole på hinanden, men derimod god grund til at være mistænksomme og på vagt (ibid.). I dette felt har aktørerne ekstremt svært ved at opretholde effektive relationer over tid på grund af herskende elementer som: kontrol, bureaukrati og overvågning (ibid.: 447). Felt 3 er derfor et u hensigtsmæssigt felt at befinde sig i rent organisatorisk. Relationerne er her karakteriseret ved, at der er mange negative erfaringer, som er medvirkende til at forstærke mistilliden (ibid.: 446).

I felt nummer 4 findes både høj tillid og høj mistillid. Dette betyder, at aktørerne i nogle kontekster har god grund til at stole på hinanden, mens de i andre henseender har stor grund til at have mistillid (ibid.: 447).

Vi stiller os undrende overfor dette felt, da vi har svært ved at forestille os, at dette kan forekomme i praksis. Mark Saunders et al. har foretaget en undersøgelse, hvori det testes, hvorvidt Lewicki et al.'s fire felter i model 6, finder sted i praksis. Det påpeges heri, at der er evidens for tre af Lewicki et al.'s felter kan sameksistere i den samme relation. De tre felter er: høj tillid/lav mistillid, lav tillid/lav mistillid samt lav tillid/høj mistillid (Saunders et al., 2014: 649). Dog findes der ikke evidens i Lewickis mest omdiskuteret felt: høj tillid /høj mistillid (Saunders et al, 2014: 649). Ud fra Saunders et al.'s undersøgelse kan der argumenteres for, at det er muligt for aktørerne i en relation at have en vis grad af tillid i en kontekst, samtidig med en vis grad af mistillid i en anden kontekst, men ikke både høj tillid og høj mistillid i samme kontekst. Vi anser det ligeledes usandsynligt, at der kan forekomme høj tillid og høj mistillid i den samme relation i en organisation. Derudover mener vi, at det kan være direkte skadeligt for relationen, og anser det ikke som værende en holdbare relation i en organisation.

Afslutningsvis påpeger Lewicki et al., at hvis aktørerne skal flytte sig fra et felt til et andet, er de afgørende faktorer: dialog, interaktion, fælles oplevelser og medinddragelse, da disse har betydning for, om niveauet af tillid eller mistillid stiger eller falder (ibid.: 445). Lewicki et al.'s model kan karakteriseres som en dynamisk proces, da aktørerne kan bevæge sig mellem de forskellige felter afhængig af konteksten, som relationen foregår i, og dermed kan Lewicki et al. placeres indenfor det reflektive paradigme.

LAV- OG HØJTILLIDSDYNAMIKKER

I nedenstående inddrages Alan Fox' teori om *tillidsdynamikker* (1974), som var det første bud på samspillet mellem: tillid, kontrol og selvkontrol. Teorien kan anvendes til at analysere, hvorvidt en organisation besidder et højt eller lavt tillidsniveau, som vil være afgørende for, hvor tillidsmoden en organisation er. Dette afgøres af hvorvidt, der er tale om kontrollbaseret ledelse eller tillidsbaseret ledelse.

Fox skelner mellem begreberne lav- og højtillidsdynamikker, som beskriver, hvilken grad af selvbestemmelse medarbejderne har over deres egne arbejdsopgaver i en organisation (Jagd, 2008 b:4). I en organisation med en lav tillidsdynamik hersker lav-diskretionsarbejde, som eksempelvis samlebandsarbejde, under formel kontrol, hvor medarbejderne skal følge de

foreskrevne: procedurer, instruktioner og ordrer (Fox, 1974: 26). Det forklares, hvordan denne kontrolbaserede form for ledelse karakteriseres ved følgende punkter:

- at lederens adfærd præges af, at medarbejderne opfattes som ikke-tillidsværdige og derved vil mødes med mistillid,
- tæt personlig overvågning, upersonlige regler eller andre former for systematisk kontrol,
- koordinering gennem standardiserede rutiner og skemaer, der begrænser kommunikation og interaktionen i forbindelse med problemløsninger,
- fejl og mangler skyldes ulydighed eller ligegyldighed (Jagd, 2008b: 5).

Fox forklarer, at der i en organisation med lavtillidsdynamik og herved tæt overvågning og bureaukratiske regler skabes en gensidig forstærkende cirkel (Fox, 1974: 27). Det tydeliggøres, at mange regler og kontrol er et udtryk for mistillid til medarbejdernes evner og forpligtelser (ibid.: 26).

I en organisation med en højtillidsdynamik hersker høj-diskretionsarbejde i form af selvkontrol, hvor kontrol kommer indefra (ibid.: 19). I modsætning til kontrolbaseret ledelse med lavtillidsdynamik er ledelsesformen i en organisation med højtillidsdynamik betegnet som tillidsbaseret ledelse, der er kendetegnet ved:

- at lederen arbejder ud fra en forudsætning om, at medarbejderne har et personligt engagement i arbejdet, og at de accepterer organisationens mål og værdier,
- ingen direkte overvågning og detaljerede regler for adfærden,
- vægt på problemløsning og koordination gennem gensidig tilpasning, der involverer et relativt åbent kommunikationsnetværk,
- fejl og mangler opfattes typisk som fejlskøn og ikke som forsømmelighed eller ulydighed (Jagd, 2008b: 5).

Medarbejderne anses som professionelle eksperter, hvilket indebærer, at de kan fremskaffe viden og social støtte, der gør individer i stand til at håndtere usikkerhed og dermed påtage mere ansvar (Fox, 1974: 31). Dette medfører, at der er langt større interaktion på tværs af de hierarkiske roller (ibid.: 34).

Fox' teori anvendes stadig den dag i dag i forskning og i arbejdet med tillidsbaseret ledelse, hvor der sættes lighedstegn mellem de nye effektive organisationsformer og organisationer med højtillidsdynamikker. Det fastslås, at det er lederens opgave at ændre organisationen fra en lav- til en højtillidsdynamik (Jagd, 2008b: 6).

TEORETISK OPSAMLING

Af nedenstående boks fremgår, hvilke teoretiske begreber som vil blive anvendt i analysen ud fra ovenstående afsnit. Der vil i analysen blive inddraget yderligere teori.

2. Nedslagspunkt	Nøglebegreber	Anvendelse
Tillid, mistillid og kontrol	Kontrolbaseret ledelse Høj- og lavtillidsdynamik	Anvendes i delanalyse 1 til at klarlægge ledelsesformen i den offentlige sektor, samt hvilken ledelsesform der bør være dominerende i den offentlige sektor.
	Uni- og todimensionel forståelse af tillidsbegrebet	Anvendes i delanalyse 2 til at anskue tillidsbegrebet ud fra forskellige tilgange.
	Substituerende og komplementært perspektiv	Anvendes i delanalyse 3 til at klarlægge samspillet mellem tillid og kontrol.
	Formel og uformel kontrol, understøttende og kontrollerende styring	Anvendes i delanalyse 3 til at undersøge lederens anvendelse af kontrol og denne betydning for tillidsrelationen.

4.3.4 TILLID SOM LEDELSESREDSKAB

Dette teorigang afsnit inddeles i Opdeling af tillid og Opbygning af tillid. Der findes mange forskellige teoretiske bud på, hvordan tillid kan opdeles. Eftersom opdeling af tillid ikke er et bærende element i analysen, har vi valgt kun at berøre det overfladisk.

Ydermere indeholder afsnittet teoretiske synspunkter på opbygning af tillid, da det ud fra vores empiriske felt har vist sig, at det for flere ledere er uklart, hvad opbygning af tillid kræver, og hvordan dette tilgås. Dette nedslagspunkt anses som essentielt for vellykket tillidsbaseret ledelse, herunder især opbygningen af relationer, som derfor udgør et selvstændigt teoretisk afsnit. Der bliver inddraget supplerende teori til at belyse opbygning af tillid i analysen.

Flere teoretikere påpeger, at organisationers arbejdskvalitet er direkte forbundet med kvaliteten af den interne tillid (Galford & Drapeau, 2002: 4) (Drescher et al., 2014: 2).

Med høj tillid i organisationen kan aktørerne arbejde sig igennem uoverensstemmelser både personlige og professionelle, som kommer organisationens formål til gode (Galford & Drapeau, 2002: 5). Tillid kan ses som en ressource, der kan trækkes på for at nå visse organisatoriske mål (Jagd, 2008b: 11). I organisationer med et højt niveau af tillid kan tillid medføre en række positive effekter som for eksempel: frigøre energi, skabe varige

konkurrencefordele, øge effektiviteten, skabe mening for medarbejderne, fremme innovation, øge kvaliteten, større fleksibilitet, lavere omkostninger, stimulere organisatorisk læring, hurtigere og bedre informationsudveksling samt større modstandsdygtighed over for kriser (ibid.: 16). Galford og Drapeau argumenterer for, at tillid er organisationens vigtigste element for at opnå succes, hvorfor det er lederens opgave at skabe, opretholde og udvikle tillid (Galford & Drapeau, 2002: 5), hvilket bliver uddybet i de følgende afsnit.

4.3.5 OPDELING AF TILLID

Overordnet kan der argumenteres for, at de mange teoretiske opdelinger af tillid kan kategoriseres i interpersonel eller organisatorisk tillid (Jagd, 2008b: 15).

SYSTEMTILLID OG PERSONLIG TILLID

Luhmann skelner mellem den strengt individualiserede personlige tillid, der kan kategoriseres som den interpersonelle tillid, og den mere diffuse systemtillid, der kan betegnes som den organisatoriske tillid (Luhmann, 1999: 10). Den personlige tillid er tillid mellem medarbejderen og dennes kollega eller leder, mens systemtillid er tillid til hele systemer. Luhmann forklarer, at vi konstant udviser personlig tillid, og det er en forudsætning for, at hverdagen kan fungere. Ligeledes er den personlige tillid en gensidig proces mellem to aktører, der starter med, at den ene viser tillid som en risikofyldt forud-ydelse, hvorefter det næste skridt er, at den anden aktør griber fat i tilliden og bekræfter den (ibid.: 21). Luhmann påpeger, at der i enhver interaktion svæver et spørgsmål om, hvorvidt aktøren er tillidsværdig, hvorpå aktørernes selvfremstilling bliver afgørende for beslutningen om at yde tillid eller ej (ibid.: 82). Hertil fastslår Anne Lambourne, at man i sin selvfremstilling må vise sig som en individuel personlighed og holde fast ved dette billede (Lambourne, 2006: 291).

Tillidsspørgsmålet kan blive kompliceret af, hvis der opstår en for høj grad af kalkuleret selvfremstilling, da dette let vil føre til mistillid. Den første betingelse for en vellykket selvfremstilling og derved opnåelse af tillid er, at vedkommende viser sig værende i stand til at indbygge fremmede forventninger i sin egen adfærd (Luhmann, 1999: 22). Næste betingelse er, at selvfremstilleren er forpligtet på ens selvfremstillingshistorie. Der udover skal selvfremstilleren vise interesse i at blive givet tillid (ibid.: 22).

I modsætning til den personlige tillid er systemtilliden i høj grad ubestemt (ibid.: 104). Ifølge Luhmann er systemtillid en nødvendighed, grundet samfundets stigende kompleksitet, der medfører langt flere selektive processer (ibid.: 93). I modsætning til personlig tillid er

systemtillid ikke baseret på den personlige relation, men på: troværdighed, etik eller legitimation af et system. På denne måde er systemtillid lig med tillid til systemernesuelighed og til den sandhed, som systemets aktører producerer. Luhmanns systemtillid vil ikke blive udfoldet yderligere, da denne opdeling af tillid ikke bidrager til undersøgelsen af problemformuleringen.

STRATEGISK, PERSONLIG OG ORGANISATORISK TILLID

En anden måde at opdele tillid på er Robert Galford og Anne Drapeau tre tillidsformer: *strategisk, organisatorisk og personlig tillid* (Galford & Drapeau, 2002: 6).

Strategisk tillid betyder, at der er tillid til, at aktørerne i organisationen besidder de kompetencer og færdigheder, som det kræves, for at organisationen bliver succesfuld (ibid.). Derudover er strategisk tillid, tillid til organisationens mission, og hvordan organisationen eksekverer og handler i overensstemmelse med missionen både internt og eksternt (ibid.).

Den anden form for tillid er personlig tillid (ibid.: 7). Personlig tillid handler om, at medarbejderne har tillid til den enkelte leder som et individ, og at lederen behandler medarbejderne retfærdigt og har interesse i deres velvære, hvorpå medarbejderne til gengæld udviser lederen loyalitet (ibid.). Derudover påpeger Galford og Drapeaus, at opbygning af personlig tillid er kontekstafhængig, og derfor kan aktørerne befinde sig på ét tillidsstadium i en kontekst, og på et andet stadium når tillidsopbygning foregår i en anden kontekst (ibid.: 76). Det er hertil vigtigt at pointere, at hvis aktørerne allerede har opbygget tillid i én kontekst og befinder sig i det øverste stadium, vil der være en tendens til, at det er nemmere at opbygge tillid i andre kontekster (ibid.: 76f).

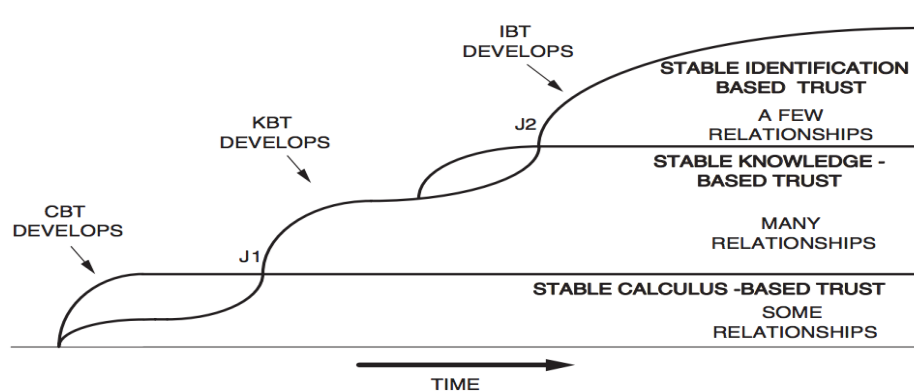
Den tredje form i Galford og Drapeaus tillidsinddeling er organisatorisk tillid. Dette skabes gennem den personlige tillid, men det påpeges også, at den indebærer mere end det (ibid.: 6). Den organisatoriske tillid indebærer, at medarbejdernes tillid til at organisationen i virkeligheden også er det, som den udgiver sig for at være. Organisatorisk tillid handler således overordnet om, at der er tillid til, hvordan tingene bliver håndteret i organisationen (ibid.: 7). Ydermere handler organisatorisk tillid om at have tillid til, hvordan de organisatoriske politikker er udarbejdet, om de er respekteret, og om hvorvidt processerne er besluttet på retfærdig vis (ibid.: 89).

Galford & Drapeau fastslår, at det er muligt at have personlig tillid uden at have organisatorisk tillid, men man har et vist behov for personlig tillid for at kunne have organisatorisk tillid. Dog behøves hverken personlig eller organisatorisk tillid for at opnå strategisk tillid, men ledere,

der kun bliver givet strategisk tillid, har sværere betingelser for at lykkes i en organisation (ibid.: 7).

LEWICKI OG BUNKERS TRE STADIER OVER TILLID

I forlængelse af ovenstående har vi valgt at inddrage Lewicki og Barbara B. Bunkers (1995) tre stadier over tillid, da modellen er yderst anerkendt og har dannet grundlag for efterfølgende arbejde med tillid.



Model 7: Lewicki og Bunkers stadier over personlig tillid (Lewicki et al., 2006: 1008)

Lewicki og Bunker inddeler personlig tillid i tre forskellige stadier: *Calculus-based trust* (CBT), *Knowledge-based trust* (KBT) og *Identification-based trust* (IBT) (ibid.: 1007). I CBT er tillid baseret på en kalkulation af fordele og ulemper ved at indgå i relationen eller ej. Tillid i CBT øges gennem gentagne interaktioner og gensidig afhængighed mellem aktørerne. Det er dog ikke alle tillidsrelationer, der udvikler sig videre fra CBT-stadiet (ibid.: 1010). Viden er en forudsætning for tillid, hvorfor øget information og udvidet kendskab til hinanden medfører, at aktørerne bevæger sig fra CBT til KBT, som er illustreret ved J1 på modellen (ibid.: 1011). I KBT betyder det øgede kendskab til hinanden, at aktørerne kan forudsige den anden persons handlinger og opførsel, og dermed øges tilliden, da aktørernes forståelse og forudsigelighed af den anden øges. Ifølge Lewicki og Bunker vil de fleste relationer opnå tillidsstadiet KBT.

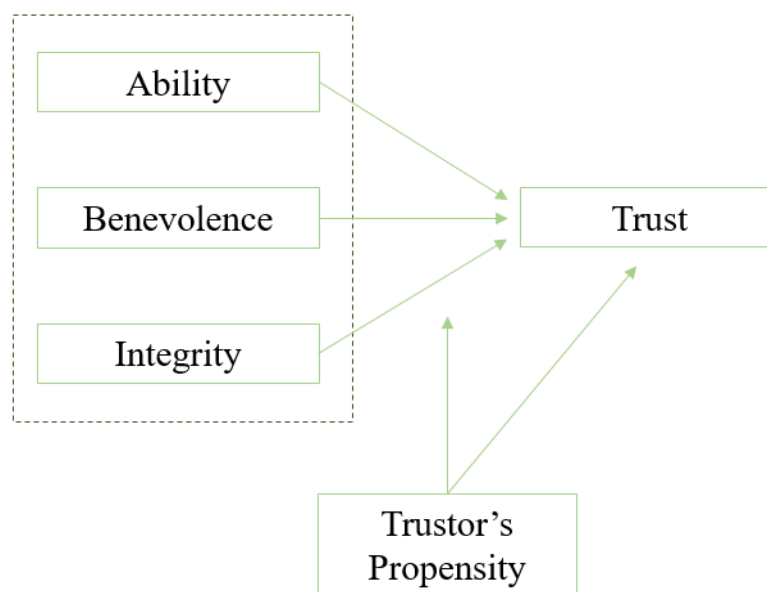
Overgangen fra KBT til IBT er illustreret ved J2 på modellen. Det er kun få relationer, som vil opnå at komme op på IBT-tillidsstadiet, hvilket opnås gennem en stor grad af identifikation mellem aktørerne og en stærk påvirkning på den anden (ibid.). I de tætte relationer i IBT ændres fokus fra at maximere sine egeninteresser til at omhandle det fælles udbytte for aktørerne i relationen. Modellen opstiller et simpelt billede af tre forskellige stadier af personlig tillid, som danner en god baggrundsforståelse personlig tillid.

4.3.6 OPBYGNING AF TILLID

ABI-MODELLEN

Roger Mayer, James David og David Schoormans opstiller i ABI-modellen (1995) tre overordnede faktorer, som har afgørende indflydelse for opbygningen af tillid: *ability*, *benevolence* og *integrity*. Modellen er bredt anerkendt og udgør i dag en af de mest anvendte modeller om tillidsopbygning (Nalda et al., 2016: 557).

Mayer et al. argumenterer for, at de tre faktorer har meget tilfælles med den tidligere forskning, der er udarbejdet indenfor opbygningen af tillid, men at tidligere forskning ikke har anvendt begreberne sammen, eller også er antallet af faktorer udvidet i langt større grad. Der argumenteres således for, at modellen sammenfatter mange af de tidligere teoretiske begreber (Mayer et al., 1995: 720).



Model 8: Første del af ABI-modellen, afbilledet ud fra Mayers et al.'s ABI- model og tilpasset afhandlingens genstandsfelt (ibid.: 715).

Som det fremgår af model 8, er: ability, benevolence og integrity relateret til hinanden og udgør unikke faktorer, der har indflydelse på opbygningen af tillid, men graden af dem variere uafhængigt af hinanden i forskellige situationer (ibid.: 722). Hertil påpeger Mayer et al., at det er vigtigt ikke at angive tillidsgiveren som enten tillidsfuld eller utroværdig, da de tre faktorer anses som et kontinuum (ibid.: 721).

Den første faktor er ability, der dækker over de: kompetencer, færdigheder og karakteristika, som aktørerne i interaktionen besidder for at kunne have indflydelse på et specifikt område (ibid.: 717). I organisationer bliver ability ofte målt på præstationer og anbefalinger (Schoorman et al., 2000: 236). Mayer et al. forklarer, at ability er domænespecifikt, idet aktørens færdigheder og kompetencer vil afhænge af konteksten (Mayer et al., 1995: 717). Det fastslås herunder, at aktøren kan besidde kompetencer og færdigheder i en bestemt kontekst, men i en anden kontekst ikke vil besidde de kompetencer og færdigheder, som det kræves for at udføre den konkrete opgave (ibid.: 717). Således vil aktøren kunne blive vist tillid i en kontekst, men ikke nødvendigvis i en anden, hvilket er i overensstemmelse med Lewicki jævnfør afsnit 4.3.3.

Benevolence dækker over, at tillidsmodtageren tror, at tillidsgiveren vil gøre noget godt for tillidsmodtageren, uden at tillidsgiveren har et egoistisk profitmotiv for at gøre dette (ibid.: 718). Dermed kan der siges at være tale om en uselvsk handling fra tillidsgiverens side, hvorpå det er en fordel, hvis der er et tilhørsforhold mellem tillidsgiveren og tillidsmodtageren (ibid.). Opfattelsen af, om tillidsgiveren besidder benevolence, bunder i: venlighed, medborgerskab, social interaktion og fællesskab (Schoorman et al., 2000: 236). Flere teoretikere drager paralleller til Mayers et al. benevolence begreb som afgørende i tillidsopbygningen (Nalda et al., 2016: 570) (Hernandez et al., 2014: 17). Morela Hernandez et al. forklarer hertil, at ledere, der signalerer og handler ud fra en overbevisning om, at de vil det bedste for deres medarbejdere, har en afgørende betydning for at opbygge en større tillid til medarbejderne (Hernandez et al., 2014: 5). Mayer et al. forklarer ligeledes, at benevolence har en større betydning i opbygningen af tillid efterhånden som relationen udvikles (Mayer et al., 1995: 722).

Integrity forekommer, hvis tillidsmodtageren opfatter tillidsgivernes: ageren, værdier og principper som værende acceptable og sammenhængende (ibid.: 719) for eksempel i form af konsekvent overensstemmelse og forudsigelighed (Schoorman et al., 2000: 236).

Derudover fremgår det af modellen, at aktørernes tilbøjelighed til opbygning af tillid til andre har indflydelse på, hvor meget tillid, der kan opstå i interaktionen, eller mangel på samme (Mayer et al., 1995: 715). Aktører med forskellige: erfaringer, personligheder og kulturelle baggrunde vil derfor have forskellige forudsætninger for tilbøjeligheden til at skabe tillid (ibid.) (Schoorman et al., 2000: 236).

DE FIRE KERNEADFÆRDSPRINCIPPER

Efterfølgende har flere andre teoretikere arbejdet videre med opbygningen af tillid, hvorunder der vil kunne drages paralleller til Mayers et al.'s tre faktorer i ABI-modellen.

Ifølge Larry Reynolds kræver opbygningen af tillid tilstedeværelsen af fire kerneadfærdsprincipper: kompetence, åbenhed, pålidelighed og rimelighed (Reynolds, 1997: 37). Ved opbygningen af en tillidsrelation er det vigtigt at udvise sine kompetencer, så folk har tiltro til, at man kan løse sin opgave succesfuldt.

Et afgørende element i vurderingen er den anden aktørs kompetencer og villighed til at leve op til den tillid, der bliver udvist, hvilket er i overensstemmelse med Reynolds første princip og Mayer et al.'s begreb om ability. Ydermere kræver opbygningen af tillid ifølge Reynolds, at aktørerne i relationen er: åbne, ærlige og sandfærdige (ibid.: 38). Derudover påpeger Reynolds, at kerneprincippet pålidelighed indebærer troværdighed og konsekvens, hvis tillid skal opbygges. Pålidelighed er essentielt, når det gælder om at opbygge tillid, men det kræver ikke blot at aktørerne holder, hvad de lover, men også at aktørerne bliver ansvarliggjort over for deres handlinger (ibid.: 39), hvilket ligeledes indgår som en faktor i Mayer et al.'s ABI-model via integritet. Det fjerde af Reynolds kerneprincipper i opbygningen af tillid er rimelighed.

Ifølge Reynolds er vejen til at skabe tillid i organisationer, at beslutninger tages med en vis retfærdighed og rimelighed (ibid.:41). Reynolds argumenterer for, at det er vigtigt at bruge tid og energi på at finde ud af, hvad der har betydning for de andre aktører, der indgår i relationen, hvorefter der kan træffes en beslutning. Reynolds påpeger afslutningsvis, at tillid skal ses som en god investering, der tager lang tid, men er sårbar (Reynolds, 1997: 31).

Hvis ønsket er at opbygge tillid, kan der med fordel gøres brug af Mayer et al.'s tre faktorer i ABI-modellen, samt Reynolds fire principper, eksempelvis i relationen mellem lederen og medarbejderen.

TEORETISK OPSAMLING

Af nedenstående boks fremgår, hvilke teoretiske begreber som vil blive anvendt i analysen ud fra ovenstående afsnit. Der vil i analysen blive inddraget yderligere teori.

3. Nedslagspunkt	Nøglebegreber	Anvendelse
Opdeling af tillid	Personlig tillid	Anvendes i delanalyse 3 til at belyse vigtigheden af lederens selvfremsstilling i opbygning af tillid.
Opbygning af tillid	ABI Kerneadfærdsprincipper	Anvendes i delanalyse 3 til at tydeliggøre fokuspunkter i ledernes arbejde med opbygning af tillid.

4.3.7 RELATIONER OG TILLID

Et særlig vigtigt ledelsesredskab i tillidsbaseret ledelse er arbejdet med relationer jævnfør afsnit 4.2, hvorpå dette teoretiske felt er inddraget. Ud fra vores empiri blev det tydeligt, at flere ledere især fandt det udfordrende at opbygge tillidsrelationer. Det blev ligeledes ud fra ovenstående teoretiske perspektiver tydeligt, at relationer er en essentiel faktor, når begrebet tillid anvendes som ledelsesredskab, hvilket ligeledes er en nøgelfaktor i det reflektive paradigme. Vi har derfor valgt at inddrage teoretiske perspektiver på relationsopbygning, da relationer er fundamentet for tillidsopbygningen.

Tillid er et udtryk for, at aktøren indgår i en eller anden form for relation til den, der gives tillid til (Jagd, 2008b: 11). Ydermere fastslår Schoorman et al., at det vigtigste aspekt af tillidsbaseret ledelse omhandler kvaliteten af relationerne (Schoorman et al., 2000: 230). Lucia Crevani er en af nutidens anerkendte forskere, som beskæftiger sig med relationer. Hun forklarer, at ledelsesarbejdet handler om at rekonstruere relationer, som udspilles i interaktioner mellem mennesker (Crevani, 2015a: 5). Dette betyder, at relationsledelse fokuserer på individers: opfattelser, opførelser og intentioner, når de indgår i relationer. På denne måde omhandler relationsledelse en to-vejs-relation frem for en en-vejs-udveksling, som der er tale om i den traditionelle ledelsesopfattelse (Crevani, 2015b: 8). Herved opfattes ledelse som værende under konstant udvikling og rekonstruktion (Crevani, 2015a: 19). Mary Uhl-Bien er en anden førende forsker indenfor relationsledelse, som Crevani blandt andet er inspireret af. Uhl-Bien definerer relationsledelse som: *Relational leadership as a social influence process through which emergent coordination (i.e., evolving social order) and change (i.e., new values, attitudes, approaches, behaviors, ideologies, etc.) are constructed and produced* (Uhl-Bien, 2006: 669).

Det oplagte spørgsmål bliver hertil, hvordan udøves relationsledelse? Crevani slår ned på tre fokusområder omhandlende kompetencer indenfor relationsledelse. Det første fokusområde er håndtering af bevægelser mellem rammesætningen. Crevani forklarer, at rammesætning handler om at sætte en situation i perspektiv ved at fokusere på bestemte aspekter og samtidig undlade at bringe andre aspekter frem (Crevani, 2015b: 10). På denne måde kan lederen have indflydelse på fokuset i en situation og meningsdannelsen heri (ibid.: 11). For at lederen kan bevæge sig mellem rammesætningerne, skal lederen være i stand til at kunne reflektere over, hvilke forskellige rammesætninger der er herskende, og hvilke meninger som er delt på tværs af de forskellige rammesætninger (ibid.: 24).

Det andet fokusområde er positionering, som omhandler, hvordan positioner bliver skabt i samtaler og samtidig placerer visse typer af relationer og konfigurationer, der har konsekvenser for, hvordan folk handler (ibid.: 13). Positionering finder sted i bestemte kontekster ved mobilisering og rekonstruktion af situerede meninger. På denne måde bygger positionering på tidligere samtaler, hvilket både gælder i det organisatoriske og det sociale liv (ibid.: 27). Gennem brug af positionering er det muligt for aktørerne gensidigt at udvide deres handlerum således, at de selvstændiggør hinanden (ibid.: 26). Det fastslås, at arbejdet med positionering er et vigtigt ledelsesredskab på alle ledelsesniveauer (ibid.: 14). Lederen skal herunder være opmærksom på samtalerne mønster og undgå, at der bliver produceret positioner, som begrænser andres plads (ibid.). Crevani påpeger ligeledes, at det er særligt vigtigt at tillade forskellighed og invitere andre til at være med i samtalen, hvorpå responderende lytning bliver et kerneelement (ibid.). Det er ydermere afgørende at kunne genkende brugen af magt i samtaler, når det kommer til positionering, da det langt fra altid er muligt at have en lige magtfordeling, hvorpå der er en risiko for, at visse positioner bliver indsnævret i forhold til plads og handlerum (ibid.: 27).

Ligeledes påpeger Luhmann, at ens selvfremsstilling er afgørende for, at der kan skabes en tillidsrelation. Ifølge Luhmann er tillid personligheds-baseret, og det er derfor afgørende, om man fremstår som tillidsværdig eller ej (Luhmann, 1999: 21). Det fastslås, at basis for tillid i moderne komplekse samfund er evnen til at udvise duelighed, hvorpå dette vægter højere end den følelsesmæssige binding, som hurtigt kan gå hen og skuffe og derved slå over i afstandtagen (ibid.: 16).

På baggrund af ovenstående kan der udledes en kobling mellem: tillid, relationer og positionering, da positionering og relationer er afgørende for, om aktøren fremstår tillidsværdig.

Det sidste fokusområde er evnen til at give genlyd, som lægger sig op ad brobygning (Crevani, 2015b: 3). Dette omhandler lederens evne til at være responderende overfor følelsesmønstre i samtaler og herunder at kunne blive rørt og vise dette i beslutningstagen (ibid: 28f).

Det påpeges dog af flere teoretikere, at det er yderst vigtigt at have fokus på både: kommunikation, dialog og sprog, da relationsdynamikker oftest finder sted i samtaler (Crevani, 2015b: 5) (Uhl-Bien, 2006: 661f). Herunder opfattes kommunikation ikke som værende forudindtaget, men derimod som værende åben og under udvikling for at kunne skabe mening og muligheder. Ydermere påpeger Uhl-Bien, at det er i dialogen, at de sande interaktioner og virkelige meninger opstår (Uhl-Bien, 2006: 664). Det skal hertil påpeges, at ledere gør fejl i at antage, at tid automatisk fører til mere tillidsfulde relationer, ligesom ledere heller ikke kan antage, at langvarige relationer til bestemte medarbejdere er ensbetydende med, at disse medarbejdere er mere tillidsfulde end nye medarbejdere (Bligh, 2017: 27). På samme måde argumenterer Bligh for, at dem som er mere villige til at have tillid til andre synes at skabe de bedste tillidsrelationer (ibid.). Ligeledes forklarer Luhmann, at aktørernes manglende evne til at udvise tillid desuden også begrænser deres mulighed for at opnå tillid (Luhmann, 1999: 83).

MAGT- OG TILLIDSRELATIONER

Reynolds opdeler relationer i tre kategorier: magtrelationer, relationer baseret på håb samt tillidsrelationer. Nedenstående indeholder en gennemgang af magtrelationer og tillidsrelationer, da disse er relevante for afhandlingens undersøgelse.

Magtrelationer beskrives som, når folk ikke handler af lyst, men fordi de er bange for konsekvensen (Reynolds, 1997: 14). Reynolds argumenterer for, at mange relationer mellem leder og medarbejder i erhvervslivet er baseret på såkaldte magtrelationer. Magtrelationer kan være effektive i form af overholdelse af aftaler, men vil sjældent føre til toppræstationer i organisationen, og der er mange omkostninger ved relationer som disse (ibid.: 15). I en magtrelation er kontroller af opgaver mange og hyppige, som kan blive ledsaget af en række irettesættelser eller belønninger. Overvågning og kontrol vil derfor koste ressourcer og tid, hvorfor magtrelationer ofte er utilfredsstillende i erhvervslivet, og der søges derfor efter alternativer (ibid.: 16). Dette er i overensstemmelse med udviklingen af det offentlige styringsparadigme jævnfør afsnit 3.2.1.

Et alternativ til magtrelationer er tillidsrelationer. I en tillidsrelation gør folk ikke noget for andre, fordi de er nødt til det og er bange for konsekvensen som i en magtrelation, men fordi de oprigtigt har lyst til at gøre det (ibid.: 18). Ifølge Reynolds er tillidsrelationer mere effektive

og billigere at opretholde i organisationen end magtrelationer (ibid.: 19). Kontrol indgår ligeledes som en del af tillidsrelationen, men kontrollen foretages gennem ansvarlighed. Hvis ikke denne ansvarlighed overholdes, er der kun én sanktion i en tillidsrelation; hvis tilliden brydes, er relationen forbi (ibid.: 19), hvilket er en af de afgørende forskelle på en tillidsrelation og magtrelation. En magtrelation kan ændre sig til en tillidsrelation, når aktørerne lære hinanden at kende, og tilsvarende kan en tillidsrelation gå over i en magtrelation, hvis det viser sig, at tilliden til den anden aktør i relationen var uberettiget (ibid.: 20).

TEORETISK OPSAMLING

Af nedenstående boks fremgår, hvilke teoretiske begreber som vil blive anvendt i analysen ud fra ovenstående afsnit. Der vil i analysen blive inddraget yderligere teori.

4. Nedslagspunkt	Nøglebegreber	Anvendelse
Tillid og relationer	Rammesætning	Anvendes i delanalyse 2 til at tydeliggøre vigtigheden af lederens rolle i forhold til rammesætningen.
	Relationsopbygning gennem positionering og selvfremsstilling	Anvendes i delanalyse 3 til at undersøge, hvordan lederen kan opbygge og styrke tillidsrelationen gennem arbejdet med positionering og selvfremsstilling.
	Magt- og tillidsrelationer	Anvendes i delanalyse 3 til at anskue lederens følelse af mistet ledelsesrum og magt.

KAPITEL 5

ANALYSE



5.1 KAPITEL INDLEDNING

Nedenstående udgør en samlet indledning til Kapitel 5, som skaber et overblik over kapitlets fire delanalyser og deres bidrag til undersøgelsen af problemformuleringen.

ANALYSESTRATEGI

Det første delafsnit udgør en gennemgang af afhandlingens analysestrategi.

DELANALYSE 1

Delanalyse 1 er en overordnet indledende delanalyse, hvor det bliver analyseret, hvilket styringsparadigme der er dominerende i den offentlige sektor og dets indflydelse. Delanalysen danner grobund for de resterende delanalyser, da denne klarlægger, hvilken styring der er dominerende i den offentlige sektor anno 2017, og som dermed har afgørende betydning for, hvilke udfordringer den offentlige leder kan opleve i arbejdet med tillidsbaseret ledelse.

DELANALYSE 2

Indledningsvis illustreres der i delanalyse 2 forskellige perspektiver og syn på tillidsbegrebet med udgangspunkt i vores respondenter og afhandlingens teoretiske afsæt. Derudover problematiseres den positive og romantiserede opfattelse af begrebet tillid. Derefter følger et afsnit, hvor der stilles skarpt på tillidsbegrebet, og hvordan en tilføjelse af flere grader til tillidsbegrebet kan bidrage til nemmere italesættelse af, hvad der ligger i at arbejde med tillid. Denne videreudvikling af tillidsgraderne bliver tydeliggjort via en model, som vi har udarbejdet med udgangspunkt i vores teori og empiriske genstandsfelt. Der følger afslutningsvis en diskussion af, hvorvidt tillid er en selvforstærkende proces. Delanalysen har til formål at belyse tillidsbegrebets kompleksitet og vigtigheden i at skabe en fælles forståelse af tillid og rammesætning at arbejde indenfor.

DELANALYSE 3

Formålet med denne delanalyse er at analysere to afgørende elementer for udbredelsen af tillid i organisationen: Samspillet mellem tillid og relationer og Samspillet mellem tillid og kontrol. Delanalysen stiller med udgangspunkt i det empiriske genstandsfelt skarpt på, hvad lederne særligt skal være opmærksomme på i overgangen til tillidsbaseret ledelse. I første del af delanalysen analyseres der på vigtigheden af relationsopbygning, samt hvilken tilgang vores

respondenter har haft til opbygningen af tillidsfulde relationer. Herefter følger anden del af analysen, som omhandler, hvordan samspillet mellem tillid og kontrol bør være for at skabe de bedste vilkår for tillidsbaseret ledelse.

DELANALYSE 4

I denne delanalyse analyseres en afgørende ekstern faktor. Ud fra det empiriske genstandsfelt blev det tydeligt, at en gennemgående udfordring er samarbejdet mellem kommunerne og det politiske niveau. Formålet med denne delanalyse er at sætte fokus på en afgørende ekstern faktors påvirkning af anvendelsen af tillid som et ledelsesredskab.

DE FIRE NØGLEUDFORDRINGER

Efter hver af de enkelte delanalyser udledes forskellige udfordringer, som i dette afsnit opsamles og sammenkobles til fire nøgleudfordringer.

5.2 ANALYSESTRATEGI

Nedenfor følger afhandlingens analysestrategi, som har til formål at klarlægge sammenhæng mellem de fire delanalyser samt tilgangen til undersøgelsen af problemformuleringen.

De fire delanalyser udgør tilsammen undersøgelsen af afhandlingens problemstilling, da hver analyse undersøger et bestemt fokusområde. I delanalyse 1 undersøges, hvilket styringsparadigme der er det dominerende, og hvilken betydning dette har for udbredelsen af tillidsbaseret ledelse. På denne måde er delanalysen med til at besvare den første del af problemformuleringen. Derudover fungerer delanalyse 1 som en indledende analyse, der er med til at sætte rammen for de resterende delanalyser.

I delanalyse 2 og 3 undersøges ledelsesmæssige udfordringer ved tillidsbaseret ledelse. Gennem vores empiriindsamling blev det tydeligt, at tillid er svært at definere og italesætte. På baggrund af dette undersøges udfordringer i henhold til tillidsbegrebets diffuse definition og derved italesættelse og forståelse af en fælles ramme i delanalyse 2.

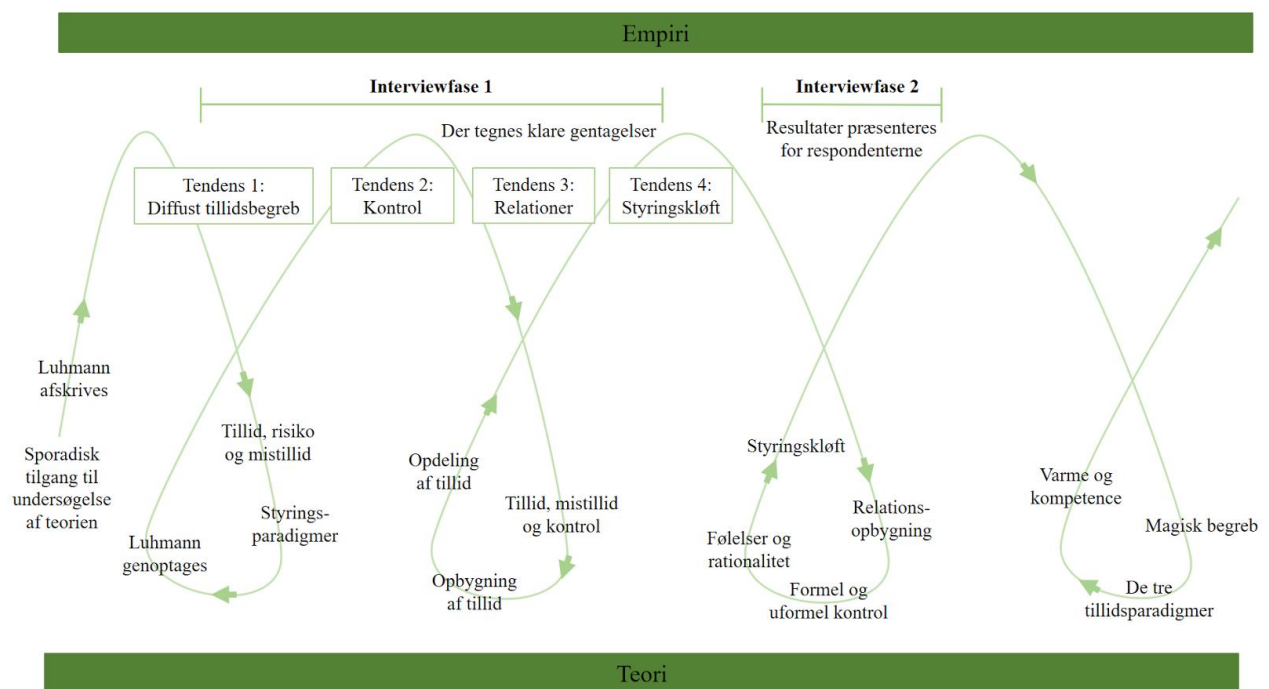
I delanalyse 3 stilles skarpt på de udfordringer, som er relateret til anvendelse af kontrol i tillidsbaseret ledelse og opbygning af relationer. Der vil særligt i disse to delanalyser blive udfoldet teoretiske perspektiver, hvor vi gør brug af supplerende teori, som ikke fremgår i Kapitel 4. De teoretiske perspektiver, som løbende udfoldes, er inddraget på baggrund af udtrykte tendenser fra respondenterne. Afhandlingens ledelsesperspektiv bevirker dog, at vi ikke har kunnet indsamle valid empiri på alle de udtrykte tendenser, da dette ville have krævet, at vi også havde haft et medarbejderperspektiv, hvorfor disse relevante områder uddybes uden direkte brug af empirien. Delanalyse 2 og 3 udgør på denne måde undersøgelsen af den anden del af problemformuleringen.

Afslutningsvis undersøges i delanalyse 4 en afgørende ekstern faktor med særlig betydning for arbejdet med tillid som ledelsesredskab. Denne delanalyse er udarbejdet på baggrund af viden fra respondenterne, idet at de gjorde os opmærksomme på en interessant problematik i forhold til afhandlingens problemformulering. Denne analysedel er ligeledes med til at undersøge den første del af afhandlingens problemformulering.

ABDUKTION

Vi har løbende i processen haft en vekslende anvendelse af induktion og deduktion, hvorpå både teorien og empirien har været styrende for tilgangen til vidensproduktionen. På denne måde kan det fastslås, at vi i afhandlingen anvender abduktion som vores primære metodiske

fremgangsmåde for vidensproduktionen. Den abduktive analysestrategi giver os mulighed for at undersøge og derved forstå, hvorfor tillidsbaseret ledelse endnu ikke har slået igennem i den offentlige sektor, frem for blot at beskrive dette (Watts & Stenner, 2012: 39). Abduktion ligger i naturlig forlængelse af afhandlingens videnskabsteoretiske ramme. Vi har via den hermeneutiske tilgang løbende indsamlet ny viden, som har præget os i en bestemt retning og derigennem bidraget med mere ny viden. Vi havde på forhånd ikke fastlagt en teoretisk ramme for afhandlingen, som empirien skulle undersøges gennem. Vi havde dermed en åben tilgang overfor nye og relevante input i mødet undervejs i vores teori- og empiriindsamling. Det betyder, at vores empiriindsamling og teoriafsøgning har kørt som to parallelle spor, der har haft indflydelse på hinanden og løbende formet hinanden. Nedenstående model tydeliggør den elaborative tilgang til teori og empiri:



Figur 9: Kobling mellem teori og empiri, udarbejdet af gruppen.

Fokusset på det empiriske og teoretiske arbejde har på skift haft en større eller mindre betydning. I starten af processen var vores fokus på en bred og sporadisk litteratursøgning, hvorunder vi havde en forestilling om, at vi ikke behøvede at inddrage Luhmann. Jo større indsigt vi fik i det teoretiske genstandsfelt, blev vi dog opmærksomme på, at Luhmann ikke kunne afskrives, da meget af tillidsteorien drager paralleller til Luhmanns forståelse. Gennem interviewrunde 1 tegnede der sig fire tydelige tendenser: Diffust tillidsbegreb, Kontrol,

Relationer og Styringskløft, som er illustreret på figur 9. På denne måde var empirien med til at præge den videre teoretiske undersøgelse og afhandlingens teoretiske afsæt gennem de teoretiske nedslag.

Vi valgte at afholde endnu en interviewrunde, da vi i vores første interviewrunde blev opmærksomme på, at yderligere to interview kunne bidrage til afhandlingens undersøgelse af problemformuleringen. Efter endt empiriindsamling har den cirkulære tilgang til indsamling af teoretiske perspektiver fortsat præget afhandlingens teoretiske afsæt og dermed analyserne. Eksempelvis har vi sent i processen suppleret afhandlingens teoretiske afsæt med yderligere teori, som illustreret i figur 9. Denne cirkulære proces har yderligere bevirket, at der i analyserne bliver udfoldet supplerende teori. Den elaborative tilgang har bevirket, at teori og empiri har fået lov at forme og påvirke hinanden, således at afhandlingens undersøgelse og resultat bygger på et aktuelt og solidt fundament.

5.3 DELANALYSE 1

HVOR BEFINDER DEN OFFENTLIGE SEKTOR SIG?

Nærværende delanalyse har til formål at tydeliggøre, hvilket styringsparadigme der er dominerende i den offentlige sektor, og hvilke konsekvenser dette har for udbredelsen og arbejdet med tillid som et ledelsesredskab.

Moderniseringsprogrammet i 1983 medførte et officielt skifte fra styringsparadigmet OPA til NPM i den offentlige sektor (afsnit 3.2.1). NPM var ikke tiltænkt som bureaukratisering og regelforøgelse i den offentlige sektor, men ændrede sig med tiden til nærmest at blive kendt som det modsatte (Torfing, bilag 8: 6). Torfing forklarede, at baggrunden for ændringen var, at resultatmålingerne i den offentlige sektor ikke levede op til forventningerne, hvorpå der blev indført flere målinger og flere regler. På denne måde indsnævrede NPM allerede fra starten det råderum, som styringsparadigmet ellers var tiltænkt at skulle skabe (ibid.). Dette har ført til, at NPM i dag forbindes med bureaukrati og høj grad af kontrol og regler, hvorfor ledelsesformen i NPM ifølge Fox kan karakteriseres som værende kontrolbaseret ledelse, hvor der er fokus på overvågning og regler, som forbindes med organisationer, der er præget af lavtillidsdynamikker (afsnit 4.3.3).

Effekten af NPM har i mange år været omdiskuteret, og styringsparadigmet har medført mange frustrationer, hvorfor søgen efter et styringsparadigme med større frihed, ny energi og øget kvalitet i længere tid har været efterlyst jævnfør afsnit 3.2.1. Som det fremgår af tidslinjen (figur 4), har der været igangsat mange bevægelser i det politiske spektrum hen mod et nyt styringsparadigme. Ifølge vores empiriske genstandsfelt er der dog enighed om, at det dominerende styringsparadigme i den offentlige sektor fortsat er NPM (Torfing, bilag 8: 4) (Vang, bilag 12: 16) (Jørgensen, bilag 3: 1). Dette understreges ligeledes af Tangbæk, som fastslår, at NPM har stor indflydelse på måden, der tænkes styring og ledelse på (Tangbæk, bilag 9: 11). Dette er problematisk, da den kontrolbaserede ledelsesform forbindes med lav-diskretionsarbejde og ikke bør være dominerende i en kontekst med vidensarbejdere, som præger den offentlige sektor (afsnit 4.3.3).

Fox påpeger, at det er lederens opgave at ændre tilgangen til ledelse (afsnit 4.3.3), hvilket dog kan være problematisk, når NPM-tænkningen præger den offentlige sektor. Derudover er det en hæmsko, at NPM begrænser muligheden for, at de offentlige ansatte kan have fokus på

kerneopgaven og udvikle deres arbejdsmetoder. Hertil har flere af vores respondenter udtrykt en bekymring om, hvorvidt NPM i sin nuværende form fortsat skal være dominerende i den offentlige sektor. Josefsen, der er tidligere administrerende direktør i Irma, udtalte således om NPM som styringsparadigme:

Men hele NPM, det er kommet alt for langt. Det tager energien ud, glæden og lysten væk. Folk bruger deres faglighed på at udfylde papirer og skemaer [...]. Så det er godt, at der nu begynder at blive rodet lidt rundt i det der fis (red. NPM). Selvfølgelig kan man også i den offentlige sektor komme tilbage på en mere tillidsfuld vej (Josefsen, bilag 1: 12).

Ud fra citatet kan det udledes, at Josefsen mener, at NPM har taget overhånd, og at der er behov for en ændring i den offentlige sektor, således at tilliden vender tilbage. Andre respondenter bekræftede ligeledes, at der er behov for et nyt styringsparadigme, (Vang, bilag 12: 17) (Jarvad, bilag 11: 2), som kan rumme det pres, den offentlige sektor fortsat bliver udsat for, om at skulle levere bedre velfærd for færre ressourcer (Andersen, bilag 6: 5). Andersen, kommunaldirektør i Gentofte Kommune, forklarede det således: *Nu er det rigtig nok, at NPM er blevet for voldsom, så nu skal vi bare finde next step i måden at styre på* (Andersen, bilag 6: 13). Der er dog to af vores respondenter, som ikke er enige i påstanden om, at NPM har taget overhånd med for meget kontrol og dokumentationskrav.

Sund, afdelingschef for Job og Ydelser i Gentofte Kommune, fastslog, at han ikke oplever, at der er for mange kontroller og regler som følge af NPM-styringsparadigmet (Sund, bilag 4: 1). Tangbæk, der er tidligere direktør på Børne- og Ungeområdet i Roskilde Kommune, påpegede ligeledes, at omfanget af regler er tilpas, og at der er rigeligt med plads at arbejde indenfor (Tangbæk, bilag 9: 12). Dette er et udtryk for, at der er uenighed blandt vores respondenter om, hvorvidt NPM er gået over gevind, og om der er behov for et nyt styringsparadigme. Det kan dog fastslås, at størstedelen af vores respondenter mener, at den offentlige sektor har behov for at et nyt styringsparadigme. Samtidig kan det påpeges, at NPM-styringsparadigmet sætter rammerne for ledelsen jævnfør afsnit 3.2.3, hvilket besværliggør tillidsbaseret ledelse, da NPM og tillidsbaseret ledelse har mange modstridende værdier og trækker på to forskellige overordnede ledelsesformer; transaktionel og transformationel ledelse jævnfør afsnit 4.2.

Torfinng argumenterer for, at søgningen efter et nyt styringsparadigme i den offentlige sektor har ført til fremkomsten af NPG, hvor tillid er et bærende begreb (afsnit 3.2.1). Nyere teori og forskning peger på, at der er mange fordele ved at have fokus på begrebet tillid i både styring

og ledelse såsom: lavere omkostninger, motiverede medarbejdere, øget kvalitet og større innovationsgrad (afsnit 4.2). Dette bekræftes ligeledes af blandt andet Jacobsen (Jacobsen bilag 13: 5), og Carstensen udtalte:

Jeg mener, at vi dybest set sparer penge. Jeg tror på, at man kan spare penge ved at udøve tillidsbaseret ledelse, jeg tror også, at man får udnyttet ressourcerne bedre [...]. Og hvis man formår, at få folk motiveret, og få folk til at blomstre, og det tror jeg, at man kan bedre gennem tillid, så producerer de (red. medarbejderne) mere og leverer højere ydelser, er knap så syge, og har større arbejdsglæde (Carstensen, bilag 7: 2).

Denne udtalelse indikerer, at tillidsbaseret ledelse kan være med til at løse nogle af de problematikker og det pres, som den offentlige sektor står over for, hvorfor tillid bør være et nøglebegreb i styringsparadigmet. Der kan således argumenteres for, at et passende nyt styringsparadigme sætter gode betingelser for det, som Fox betegner som værende en organisation med højtillidsdynamik. Dette giver et større frirum til medarbejderne, da de anses som tillidsværdige, og hvor overvågning og regler ikke dikterer adfærd (afsnit 4.3.3). Ydermere kan ledelsesformen i en organisation med højtillidsdynamik forbindes til tillidsbaseret ledelse, som understøtter høj-diskretionsarbejde, hvorpå medarbejderen får plads til at være selvledende og træffe beslutninger på eget initiativ.

Trods de mange politiske forsøg på at modernisere den offentlige sektor jævnfør afsnit 3.3, kalder både vores respondenter og samfundsudviklingen på et nyt styringsparadigme. Ligeledes påpegede Jarvad, at det nuværende styringsparadigme skal moderniseres og understøtte samfundets efterspørgsel (Jarvad, bilag 11: 11). Vi stiller os derfor undrende overfor, at NPG ikke for alvor er blevet det dominerende styringsparadigme, og at tillidsbaseret ledelse ikke er den primære ledelsesform i den offentlige sektor.

Der er flere af vores respondenter, som har givet udtryk for, at regler og kontrol stadig skal være en vigtig del af det nye styringsparadigme, men at det er måden, der kontrolleres på, som skal revurderes (Laigaard, bilag 2: 7) (Josefsen, bilag 1: 17) (Jacobsen, bilag 13: 13) (Carstensen, bilag 7: 1) (Torfing, bilag 8: 8) (Jørgensen, bilag 3: 13). Andersen forklarede det således: *Jeg tror, at noget af problemet ved den dokumentation, vi har lavet indtil nu, det er, at vi har lavet procesdokumentation, vi skal lave opgavedokumentation, og når vi målbeskriver, skal vi formålsbeskrive, output-beskrive og ikke detailbeskrive (Andersen, bilag 6: 13).*

Ud fra citatet kan det udledes, at det i højere grad handler om at resultatdokumentere og formålsbeskrive, frem for at procesdokumentere og detailbeskrive, som ofte anvendes i det nuværende styringsparadigme. I delanalyse 3 vil sammenspillet mellem kontrol og tillid, og hvordan dette kan harmonere i et styringsparadigme præget af tillid, blive uddybet.

De fire kommuner, der udgør vores kvalitative empiriindsamling: Roskilde, Gentofte, København og Viborg, har alle i stor grad forsøgt at udbrede grundtanken i Fox' højtillidsdynamikker gennem principperne i tillid som ledelsesredskab. De fire kommuner har blandt andet forsøgt at indføre mere tillid og frirum til medarbejderne ved at reducere interne proceskontroller og dokumentationskrav, som kommunerne selv har iværksat (Sell, bilag 10: 2) (Laigaard, bilag 2: 7) (Haurum, bilag 5: 11) (Andersen, bilag 6: 7). Hertil påpegede Jacobsen dog, at det kan være svært at indføre mere tillid og frirum til fordel for regler, fordi behovet for regler ligger i os alle sammen:

Der er til stadighed på den enkelte arbejdsplads, især når man starter ud med sådan noget her (red. tillid som et ledelsesredskab) [...], den der med, ja det er meget godt, men vi efterspørger regler. Det har vi nok lidt i os alle sammen, vi efterspørger regler [...] vi kæmper også med at holde de der regler væk (Jacobsen, bilag 13: 6).

Jacobsen forklarede derudover, at når der opstår usikkerhed, er det let at falde tilbage i gamle vaner og ty til regler, fordi det er nemmere for lederne at gemme sig bag reglerne, når de skal argumentere for deres beslutning (Jacobsen, bilag 13: 11).

Derfor kan det være svært i kommunerne at reducere de interne proceskontroller og dokumentationskrav, fordi det i mange år har været en naturlig del af den offentlige ansattes arbejdskultur, hvorpå det med tiden er blevet integreret i den enkelte leder. Haurum forklarede ligeledes, at de i Kultur- og Fritidsforvaltningen valgte at indføre toårige eftersyn på regler og kontroller for at undgå, at de sneg sig tilbage i arbejdsgangene (Haurum, bilag 5: 12). Flere af respondenterne tydeliggjorde ydermere, at nogle ledere vægter kontrol og regler så højt, at de bærer det som en grundværdi i deres ledelsesstil. Dette betyder, at de ikke egner sig til at udøve tillidsbaseret ledelse, hvilket kan anses som værende problematisk i ønsket om at lede i overensstemmelse med principperne i NPG-styringsparadigmet (Josefsen, bilag 1: 10) (Laigaard, bilag 2: 7) (Haurum, bilag 5: 4) (Sell, bilag 10: 6). Der kan således argumenteres for, at kommunerne forsøger at bevæge sig over mod NPG, hvor tillid er en bærende faktor, og brugen af regler og kontroller mindskes.

Selvom nogle kommuner har haft mere succes med tillidsbaseret ledelse end andre, tegner der sig et billede af, at de alle blandt andet bliver udfordret af den overordnede styring, som er påtvunget fra de øverste politiske organer jævnfør figur 3 i afsnit 4.2.2. Dette bliver undersøgt nærmere i delanalyse 4.

Det er vigtigt at påpege, at indførelsen af tillidsbaseret ledelse er mere end blot at afskaffe og mindske regler og kontroller. I de følgende delanalyser dykkes der dybere ned i de udfordringer, som kommunerne har mødt i deres arbejde med tillidsbaseret ledelse.

5.3.1 DELKONKLUSION

Ud fra ovenstående kan det fastslås, at NPM ikke har haft den effekt, som det oprindeligt var tiltænkt, og at NPM ifølge flere af vores respondenter har taget overhånd. NPM karakteriseres i dag som et styringsparadigme, der er baseret på kontrolbaseret ledelse hvor: bureaukrati, regler, dokumentation og proceskontroller er dominerende faktorer. I løbet af de sidste 10 år har der været mange politiske forsøg på at modernisere den offentlige sektor. Det kan ud fra ovenstående konkluderes, at NPM på nuværende tidspunkt fortsat er det dominerende styringsparadigme i den offentlige sektor, selvom der er et iøjnefaldende behov for et nyt styringsparadigme, som i højere grad bygger på tillid.

Det kan konkluderes, at de repræsenterede kommuner forsøger at bevæge sig over mod NPG, da NPM er hæmmende for tillidsbaseret ledelse. Det kan hertil diskuteres, hvorvidt det kan lykkedes med en tillidsbaseret ledelsesstil i en kontekst præget af NPM. Ud fra ovenstående analyse kan vores for forståelse om, at NPM er en stor trussel mod anvendelse af tillid som et ledelsesredskab, bekræftes jævnfør afsnit 2.3.1. Ud fra ovenstående analyse kan følgende udfordring udledes.

UDFORDRING

1. NPM er det primære styringsparadigme, hvilket er med til at hæmme kommunernes mulighed for at arbejde med tillidsbaseret ledelse.

5.4 DELANALYSE 2

TILLIDSBEGREBETS INDHOLD

Nedenstående delanalyse har til formål at belyse forskellige definitioner af tillidsbegrebet, og betydningen af dette i forhold til udbredelsen af tillid som ledelsesredskab. Derudover følger en udvidelse af tillidsbegrebet ud fra en dynamisk model, vi har udviklet med afsæt i afhandlingens teoretiske og empiriske genstandsfelt.

DEFINITIONER AF TILLID

Som fremskrevet i Kapitel 4 findes der mange forskellige teoretiske definitioner af, hvad tillid er, og hvad tillidsbegrebet indeholder. Gennem vores empiriske genstandsfelt er det blevet tydeligt, hvor svært det er at definere tillid samt italesættelsen heraf.

Josefsen og Tangbæk forklarede, at tillid er et diffust begreb, der kan være svært at definere (Josefsen, bilag 1: 2) (Tangbæk, bilag 9: 1). Som fremstillet i afsnit 4.3.2 handler en af de helt store teoretiske diskussioner om, hvorvidt risiko er en del af tillid. Ifølge Luhmann, Thygesen, Mayer et al. og Rousseau et al. er risiko et afgørende begreb i forståelsen af tillid. Modsat fastslår Frederiksen, at risiko ikke er en del af tillid, men derimod finder sted i hver sin dimension jævnfør model 5.

Haurum (bilag 5: 14) og Jarvad gav begge udtryk for, at risiko indgår i deres definition af tillid. Jarvad udtrykte det således: *Tillid er kalkuleret risiko mod forventet merværdi* (Jarvad, bilag 11: 1). [...] *ikke som det der følelsesmæssige begreb, men noget vi vælger. Vi vælger tillid, fordi vi tror på, at det giver noget i sidste ende* (Jarvad, bilag 11: 7). På denne måde kan der argumenteres for, at Jarvad lægger sig op ad både: Luhmann, Thygesen, Mayer et al. og Rousseau et al.'s fokus på risiko i tillidsbegrebet (afsnit 4.3.2). Ved at løbe en risiko opnår aktørerne tillid gennem en bevidst handling, hvorpå der kan argumenteres for, at de yder en indsats for at opnå tillid. På denne måde er tillid et aktivt valg, som aktørerne skal gøre sig fortjent til velvidende om, at der er en risiko for at blive skuffet, hvis tillidsgiverens forventninger ikke indfries (Thygesen et al. 2008: 93). Mayer et al. og Rousseau et al. forklarer ligeledes, at tillidsgiveren skal udvise en villighed til at gøre sig sårbar overfor andres handlinger under forventningen om, at de vil udføre en vigtig handling uden kontrol og overvågning. På denne måde skal lederen turde tage en risiko, eksempelvis i uddelegering af

opgaver. Flere af vores respondenter forklarede, at de anså det at gøre sig fortjent til tillid som afgørende for at kunne opnå tillid (Vang, bilag 12: 2) (Haurum, bilag 5: 14). Sell udtrykte det meget klart, da han forklarede: *Tillid er ikke noget, man har krav på, tillid er noget man skal gøre sig fortjent til* (Sell, bilag 10: 1), hvorpå Sells holdning er i overensstemmelse med Luhmanns forståelse af tillidsbegrebet, som ser tillid som en aktiv handling jævnfør afsnit 4.3.2. Denne tilgang til tillid var det dog ikke alle vores respondenter, der tilsluttede sig. Jørgensen udtrykte sig således: *Jeg har lidt den holdning, at mine pædagogiske ledere, de har min tillid, indtil noget andet viser sig* (Jørgensen, bilag 3: 1). Der kan således argumenteres for, at Jørgensens medarbejdere ikke aktivt skal gøre sig fortjent til hendes tillid, men at de uden videre har hendes tillid indtil det modsatte er bevist. Dette er i overensstemmelse med Løgstrups definition, som omfatter, at tillid er en naturlig del af den måde mennesket møder hinanden på jævnfør afsnit 4.3.2.

Flores og Solomon er uenige i Løgstrups opfattelse af tillid som noget naturligt, da de påpeger, at tillid ikke blot er noget, der opstår, men at tillid skabes gennem interaktioner i opbygningen af relationen mellem aktørerne (Flores & Solomon, 1998: 213). Dette stemmer ydermere overens med Luhmanns tilgang til tillid. Der kan hertil argumenteres for, at flere teoretikere vil anse Løgstrups indgangsvinkel til at opnå tillid, og det at anse ethvert mødet med et andet individ som tillidsfuldt, som værende naivt. Tangbæk forklarede, at han kan fornemme, om der er en latent tillid til stede, uden at aktørerne har gjort sig fortjent til den (Tangbæk, bilag 9: 1). Med denne udtalelse kan der argumenteres for, at Tangbæk er af den overbevisning, at der findes en 'naturlig' tillid, som aktørerne ikke nødvendigvis skal gøre sig fortjent til. Det er dog vigtigt at understrege, at Tangbæk også forklarede, at tillid mange gange ikke blot er naturligt tilstede, hvorved aktørerne skal have klare vilkår for, hvad der forventes af hinanden, før der kan opnås tillid (Tangbæk, bilag 9: 2). På denne måde er Tangbæk tildels uenig i Jørgensens definition af tillid. Vi undrer os hertil over Tangbæks inkludering af både naturlig tillid, som blot er til stede og kan fornemmes, samt den ikke naturlige tillid, hvor aktørerne skal gøre sig fortjent til tilliden. Der kan argumenteres for, at Tangbæks tillidsdefinition omfavner både dele af Løgstrups og Luhmanns tillidsdefinition jævnfør afsnit 4.3.2.

Afhandlingens teoretiske genstandsfelt opstiller Luhmann og Løgstrup som modstridende tillidsteoretikere, hvorpå vi finder det interessant, at Tangbæk forener dele fra begge definitioner. Vi er til dels enige i Tangbæks udtalelse om, at der er noget latent til stede, når der indtrædes i et nyt rum, men vi stiller spørgsmålstegn ved, hvorvidt dette egentlig er en tillidsrelation, blot en positiv kemi mellem aktørerne eller god stemning i rummet.

Ud fra ovenstående er det klart, at respondenterne har forskellige perspektiver på tillidsbegrebet, hvilket tydeliggør tillidsbegrebets kompleksitet og brede forståelse.

Der kan argumenteres for, at forskellige perspektiver på tillidsbegrebet gør det svært at opstille nogle generelle retningslinjer for arbejdet med tillid i en stor organisation. På denne måde er den manglende enighed om definitionen af tillidsbegrebet udfordrende, da lederne herved forbinder tillid med forskellige perspektiver. Dette harmonerer ikke med, at lederen skal opstille en ensartet ramme at arbejde indenfor i de enkelte afdelinger i organisationen jævnfør afsnit 4.3.7. Flere af vores respondenter gav hertil udtryk for vigtigheden i lederens opgave i forhold til opstillingen af en klar og præcis ramme (Josefsen, bilag 1: 4) (Sell, bilag 10: 2) (Haurum, bilag 5: 10) (Sund, bilag 4: 2) (Jørgensen, bilag 3: 1). Crevani forklarer hertil, at lederen i rammesætningen fremhæver bestemte aspekter, som bliver afgørende for medarbejdernes ageren og måde at løse opgaver på jævnfør afsnit 4.3.7. Et eksempel herpå kunne være, hvis lederen gang på gang fastslår, at lederen vil tjekke dokumentation af løsninger på bestemte opgaver, som med tiden vil føre til, at medarbejderne vil tildele dokumentationsdelen en væsentlig del af opgaveløsningen.

Crevani påpeger ligeledes, at hvis der ikke er en ens rammesætning, skal lederne være indforstået med de forskellige rammesætninger og fokusområderne heri, hvis et tværfagligt samarbejde skal lykkes jævnfør afsnit 4.3.7. Hvis medarbejderne i det tværfaglige samarbejde oplever forskellige forventninger til, hvordan opgaverne skal løses fra deres nærmeste leder, kan dette skabe konflikter og problemer, som ikke vil være opstået ved en ens rammesætning i organisationen. Dette fastslog Tangbæk ligeledes, der påpegede, at det er vigtigt at være bevidst om, hvilken ramme organisationen arbejder med tillid indenfor, da relationen kan ikke sættes fri, hvis lederen og medarbejderen ikke har styr på forventningerne og vilkårene indenfor rammen (Tangbæk, bilag 9: 5).

Som det er fastslået i delanalyse 1, har lederne i den offentlige sektor forskellige holdninger til, om styringsparadigmet på nuværende tidspunkt i for høj grad er præget af NPM eller ej. I denne forbindelse stiller vi os undrende overfor, om den ensartede rammesætning er mulig, når lederne i samme organisation har forskellige opfattelser af tillidsbegrebet, og derved har forskellige tilgange til at sætte en ensartet ramme for tillid. Et eksempel på dette er uenigheden om tillidsrammen mellem Tangbæk og Jørgensen, som begge var ledere på Børne- og Ungeområdet i Roskilde Kommune. Det kan tænkes, at forskellige syn på tillid både kan føre til misforståelser og besværliggøre den tværfaglige opgaveløsning. Hertil påpegede nogle af vores respondenter, at behovet for klare forventninger til hinanden er yderst vigtigt i arbejdet

med tillidsbaseret ledelse (Sund, bilag 4: 2) (Vang, bilag 12: 7) (Tangbæk, bilag 9: 5). Der kan argumenteres for, at der ved forskellige rammesætninger især kan opstå forskellige forventninger til hinanden, som kan føre til uoverensstemmelser i organisationen og medføre, at arbejdet med tillidsbaseret ledelse udfordres. Det kan således konkluderes, at det er vigtigt at få skabt en ensartet ramme og klare forventninger til hinanden i organisationen.

Haurum pointerede hertil, at lederen ikke skal gå på kompromis med rammen, men være opmærksom på at differentiere og italesætte tilliden, så den passer til de enkelte faggrupper i organisationen, hvortil han forklarede:

Der er forskel på betjentene og rengøringen, men der er ikke forskel på styringsparadigmet, men der er forskel på, hvad du skal sige, gøre og lægge ud. Det hjælper ikke, at du snakker om at lægge ansvar ud og decentralisere magten og ansvar til betjente og rengøringsassistenter [...]. Det er noget helt andet for dem. Derfor skal man gå ind og differentiere tillidsbegrebet i den virkelige verden, så det rammer ind, og de kan mærke det på deres måde (Haurum, bilag 5: 16).

Haurum påpegede hertil, at tillid for de ufaglærte faggrupper i høj grad omhandler jobsikkerhed, hvorimod det for akademikere i højere grad handler om selvledelse og medinddragelse i beslutningsprocesserne (ibid.). På denne måde kan der argumenteres for, at lederen særligt skal gøre brug af værktøjer fra situationsbestemt ledelse, når medarbejdergruppen består af flere forskellige faggrupper jævnfør afsnit 4.2. Dette kan være enormt udfordrende i en stor og kompleks offentlig sektor, der er præget af mange faggrupper, hvilket understøttes af Haurum, som trods sin opmærksomhed på dette i sine 14 år i arbejdet med tillidsbaseret ledelse aldrig formåede at løse denne problemstilling på en tilfredsstillende måde, hvor alle medarbejderne var tilfredse (Haurum, bilag 5: 2).

Der kan ud fra Daniel McAllisters studie (1995) argumenteres for, at udfordringerne med at definere rammesætningen og det diffuse tillidsbegreb kan hænge sammen med, at tillid er sammensat af rationalitet og følelser (McAllister, 1995: 25). Den rationelle tillid er mere overfladisk og nemmere at opnå end den følelsesmæssige tillid, men i en organisatorisk kontekst er begge dele inkluderet i en stærk tillidsrelation. I en organisatorisk kontekst bør den rationelle tillid udvikles først, hvorefter den følelsesmæssige tillid kan blive en del af relationen (ibid: 30). Ydermere forklarer McAllister, at følelsesmæssig tillid bør begrænses til relationer, hvor der er hyppig interaktion og en solid social baggrundsviden om den anden (ibid.: 29). Dog

er det vigtigt, at der ikke opstår et for højt niveau af følelsesmæssig tillid, hvorpå der ikke vil være balance mellem de to former for tillid, og den rationelle tillid undermineres (ibid.: 30). I en sådan situation vil den følelsesmæssige tillid betyde, at tillidsmodtageren tager tillidsgiverens motiver for gode varer uden at forholde sig kritisk til dem (ibid.), hvilket lægger sig op ad det rutineprægede paradigme. På denne måde kan for meget følelsesmæssig tillid forbindes med accepteret sårbarhed. Hertil kan der argumenteres for, at det er yderst vigtigt, at lederen ikke kun udviser rationel tillid, men også lægger vægt på nogen grad af følelsesmæssig tillid og dermed finder balancen i den gode tillidsrelation. I forlængelse af dette påpeger Luhmann, at den rationelle tillid, som han karakteriserer som duelighed, er basis for tillid i det moderne samfund og bør vægtes højere end det følelsesmæssige.

Ovenstående synspunkter på tillidsbegrebet er med til at understrege, at arbejdet med tillid som ledelsesredskab er komplekst, da tillid er en sammenkobling af både en følelse og noget rationelt. Det er dog umuligt at fremsætte en generel opskrift for, hvordan den gode balance skabes, da det vil være kontekstbestemt for den enkelte organisation og aktørerne i relationen. Der kan i denne forbindelse argumenteres for, at lederen her bør trække på værktøjer fra situationsbestemt ledelse jævnfør afsnit 4.2, for at skabe de bedste forudsætninger for den gode balance i henhold til de forskellige kontekster.

TILLID SOM MAGISK BEGREB

Som nævnt i ovenstående er tillidsbegrebet diffust og uklart, hvilket er med til at udfordre anvendelsen af tillid som ledelsesredskab. På trods af, at det er svært at opstille en ensartet definition af tillid, er det en gængs opfattelse, at tillid er positivt og godt. Vi har hertil undret os over, hvornår noget er *for* godt, og om denne positive opfattelse af tillid har en negativ indflydelse på arbejdet med tillid i organisationer?

Solomon og Flores påpeger, at tillid let kan blive 'oversolgt', og at det er vigtigt at være bevidst om, at tillid alene ikke kan løse alle samfundets problemer (Flores & Solomon, 1998: 206). Med udgangspunkt i Christopher Pollitt og Peter Hupes teori om magiske begreber, kan der argumenteres for, at tillid bliver oversolgt som et magisk begreb, da tillid opfylder følgende karakteristika: det er et bredt begreb, der har multiple, overlappende og sommetider konfliktende definitioner og kan forbindes med mange andre koncepter (Pollitt & Hupe, 2011: 643), hvorpå tillid ikke er præcist og stabilt (ibid.: 654). Dette fastslås ligeledes i ovenstående afsnit, hvor det tydeliggøres, at lederne har mange forskellige definitioner som til tider er modstridende definitioner. Dette understreges af Vang og Torfing, der påpegede, at en af

udfordringerne ved at arbejde med tillid som et ledelsesredskab er, at det er for diffust og 'fluffy', hvorpå det er svært at dokumentere og påvise resultaterne og effekterne heraf (Torfing, bilag 8: 8) (Vang, bilag 12: 13).

Endvidere er et andet karakteristika, at et magisk begreb besidder en overvældende positiv konnotation (Pollitt & Hupe, 2011: 643). Dette er ligeledes i overensstemmelse med tillidsbegrebet, idet det forbindes med noget positivt, og det er svært at være imod tillid (Tangbæk, bilag 9: 8) (Laigaard, bilag 2: 3).

Det tredje karakteristika ved magiske begreber er global salgbarhed, hvilket også opfyldes af tillid, da tillid er kendt og brugt af mange forskellige grupper, det er moderigtigt, og lægger derfor navn til: projekter, reformer og tiltal (Pollitt & Hupe, 2011: 643). Dette fremgår blandt andet ved, at ordet 'tillid' indgår i store dele af Moderniseringsprogrammet siden 1983, samt at det er et begreb, der har været på den politiske dagsorden de sidste mange år jævnfør afsnit 3.3. Hertil kan det påpeges, at tillid som et magisk begreb kan udfordre tillid som et ledelsesredskab, da magiske begreber blindt forbindes med positivitet (ibid.: 653). Der kan hertil argumenteres for, at arbejdet med tillid som ledelsesredskab kan undervurderes i forhold til arbejdet med andre organisatoriske forandringer, fordi det anses som et positivt ladet begreb. Ydermere understreger Bentzen, at de flotte billeder og abstrakte beskrivelser af tillid som ideal ofte fører til uheldige misforståelser, når de lander midt i virkelighedens mudrede udfordringer (Bentzen, 2016).

På trods af tillidsbegrebets positivitet og tillagte magiske værdi er det vigtigt, at lederne er opmærksomme på, at arbejdet med tillid ikke undervurderes. Tillid som ledelsesredskab kræver i virkeligheden lige så hårdt arbejde, hvis ikke hårdere arbejde fra ledelsen, eftersom tillid er et magisk begreb, hvilket let kan føre til uoverensstemmelser om betydningen af tillid.

Ud fra de ovenstående delafsnit kan der argumenteres for, at det diffuse tillidsbegreb skaber mange individuelle og forskellige opfattelser af tillid, hvorfor det er svært at opstille en ensartet ramme. Derudover udfordres arbejdet med tillidsbaseret ledelse af, at tillid er et magisk begreb. Det kan derfor udledes, også selvom det virker banalt, at det er ekstremt vigtigt at få defineret, hvad tillid er og få italesat dette i hele organisationen, således at organisationen arbejder ud fra et fælles tillidsbegreb eller er særlig opmærksom på forskellighederne i rammesætningerne i de enkelte afdelinger. Derudover skal lederen også være opmærksom på balancen mellem den rationelle og følelsesmæssige tillid.

På baggrund af ovenstående delafsnit kan vores forforståelse om, at tillid er simpelt, og at der findes en teoretisk konsensus af definitionen, afkræftes jævnfør afsnit 2.3.1.

TILLIDSGRADER

For nemmere at kunne italesætte det diffuse tillidsbegreb, har vi valgt at udfordre tillidsbegrebet på dets manglende grader. En anerkendt opdeling af tillid er Lewicki og Bunkers tre tillidsstadier: Calculus-based trust, Knowledge-based trust og Identification-based trust jævnfør afsnit 4.3.5, hvilket er en god og let forståelig model at anskue opdelingen og udviklingen af personlig tillid ud fra. Dog kan der også argumenteres for, at modellen er simpel og statisk, hvorpå vi ikke anser modellen som værende relevant at anvende i forhold til vores refleksive forståelse af tillid, da tillid bør anses som en proces jævnfør afsnit 4.3.1.

UDVIDELSE AF TILLIDSBEGREBET

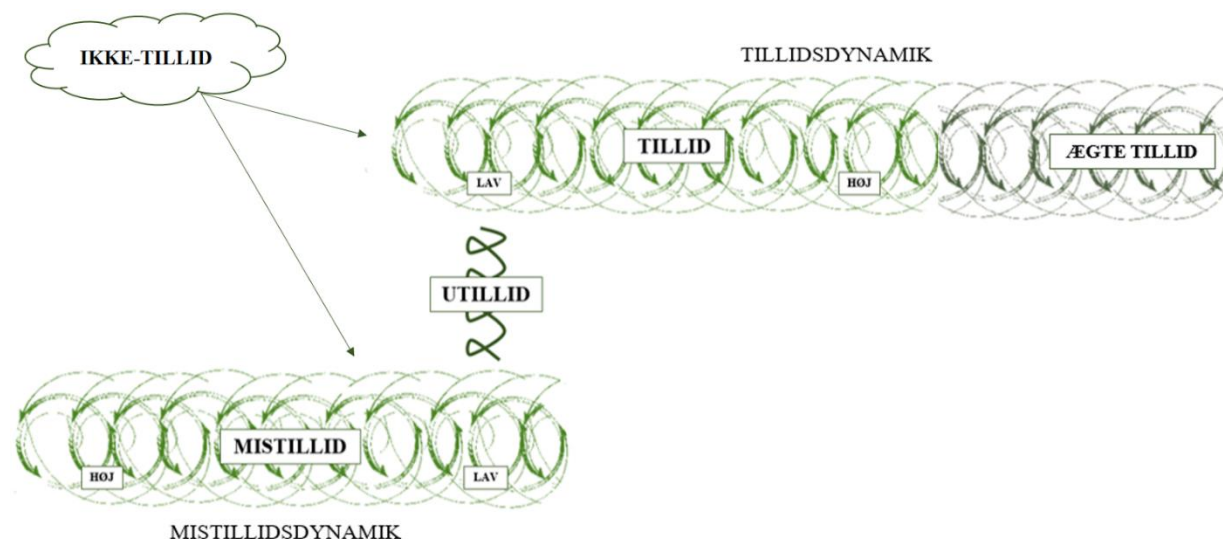
Ud fra vores empiriske genstandsfelt kan det udledes, at tillidsbegrebet i det danske sprog er for fattigt og bør udvides med flere grader. Josefsen argumenterede for, at der er brug for en udvidelse af tillidsterminologien i det danske sprog, da der i praksis er langt fra tillid til mistillid, som på nuværende tidspunkt er de eneste termer, der anvendes i forbindelse med tillid (Josefsen, bilag 1). Han forklarede det således:

Vi har brug for at få udviklet en slags terminologi og begrebsapparat, som kan beskrive nogle forskellige grader, forskellige situationer, forskellige niveauer omkring tillid, så man kan undgå at komme fra tillid til mistillid. [...] Her forsøger jeg at definere en grad, der hedder utillid. [...] Man kan komme til et sted, hvor man ikke helt ved, hvor man er henne på banen, så nu siger vi, at vi er i utillidgraden (Josefsen, bilag 1: 15).

Ud fra citatet kan der argumenteres for, at det kan være svært at håndtere situationer, hvor der opleves at være en form for tillid eller mistillid, som ligger i spændet mellem de to grader, hvilket Josefsen definerede som 'utillid'. Josefsen definerer utillid som en grad, aktørerne befinder sig i, når tilliden brydes, for at forstå hinandens motiver for tillidsbruddet (Josefsen, 2011: 88). Vang påpegede ligeledes, at der er behov for en udvidelse af tillidsbegrebet, hvortil han foreslog graden 'ikke-tillid': *Ikke-tillid er neutralt. Man kan godt have ikke-tillid til noget, fordi man ikke har tilstrækkelig viden om det* (Vang, bilag 12: 14). Dette er i overensstemmelse med Luhmanns argument om, at tillid ikke kan opbygges eller udvises uden et holdepunkt eller

en forud-erfaring (Luhmann, 1999: 54). Ifølge Josefsen og Vang er det således nødvendigt med en udvikling af nye grader i tillidsbegrebet. Vi mener, at der uundgåeligt vil opstå situationer i organisationer, hvor tillidsrelationerne bliver udfordret, hvorpå vi tilslutter os Josefsen og Vangs holdning om, at der er brug for en udvidelse af graderne mellem tillid og mistillid. Dette vil kræve en bedre italesættelse af tillidsgraderne, hvorpå der er behov for klare definitioner af graderne af tillidsbegrebet som for eksempel utillid eller ikke-tillid.

Som påpeget i Kapitel 4 opstiller Frederiksen begrebet accepteret sårbarhed, som kun kan forekomme i meget tætte relationer eksempelvis blandt familiemedlemmer. På baggrund af dette har vi valgt at udvikle endnu en grad af tillidsbegrebet. Graden vil blive betegnet som 'ægte tillid', da den ligesom Frederiksens begreb kun finder sted mellem tætteste relationer og indeholder villighed til at udvise accepteret sårbarhed. Denne grad af tillid opstår kun sjældent, og betegnes som det højeste niveau af tillidsgraderne. Dette kan sættes i relation til Lewicki og Bunkers højeste stadie af tillid, som betegnes Identification-based trust jævnfør afsnit 4.3.5. Nedenstående model 10 illustrerer vores fortolkning af, hvordan vi forestiller os en udvidelse af tillidsbegrebet i det danske sprog.



Model 10: Udvidelse af tillidsbegrebet, udformet af gruppen.

INTRODUKTION TIL MODELLEN

Som illustreret i modellen ses en todimensionel forståelse af de forskellige tillidsgrader, hvorved modellen lægger sig op Lewicki et al.'s forståelse af, at tillid og mistillid ses som to separate dimensioner jævnfør afsnit 4.3.3. Vi har valgt at udvide tillidsbegrebet med flere grader, som kan være medvirkende til at gøre det nemmere at italesætte tillid og skabe en fælles

forståelsesramme i organisationen. Modellen er udviklet ud fra forståelsen af, at aktørerne kan bevæge sig frem og tilbage mellem graderne på baggrund af hændelser i den enkelte situation som en dynamisk proces, hvorpå tilliden vil være kontekstbestemt. Ud fra Lewicki et al. samt Flores og Solomon kan tillid og mistillid anses som dynamiske processer, hvor graden af tillid og mistillid vil ændre sig i forbindelse med, at aktørerne i relationen vil opleve hinanden i forskellige situationer (Lewicki et al., 2006: 1005) (Flores & Solomon, 1998: 206f). Tillid og mistillid vil på baggrund af oplevelsens varighed, frekvens og forskellighed enten betyde, at aktørerne vil opfatte tillid i positiv forstand (tillid) eller tillid i en negativ forstand (mistillid) (Lewicki et al., 2006: 1005).

TILLIDS- OG MISTILLIDSDYNAMIK

Modellen indeholder henholdsvis en tillidsdynamik med graderne høj og lav tillid, ægte tillid, samt en mistillidsdynamik med mistillidsgrader, der ligeledes kan variere. Processerne på begge dynamikker er reversible. Thygesen og Kampmann argumenterer for, at tillid og mistillid ikke kan anses som hinandens modsætninger, hvilket er i overensstemmelse med Lewicki et al.'s todimensionelle forståelse jævnfør afsnit 4.3.3. Som illustreret i modellen overlapper tillids- og mistillidsdynamikken hinanden, da der på baggrund af Lewicki et al. kan argumenteres for, at tillid og mistillid kan være til stede i samme relation, men vil være kontekstbestemt jævnfør afsnit 4.3.3. Ifølge Saunders et al. kan der argumenteres for, at det ikke er muligt for tillid og mistillid at eksistere i den samme relation, hvis de ses som hinandens modsætninger (Saunders et al., 2014: 643). Dette betyder, at hvis tillid og mistillid skal være til stede i den samme relation, kan de ikke anses som hinandens modsætninger, men derimod som værende sideløbende i to forskellige dynamikker, som det også er tydeliggjort i model 10.

Det kan dog pointeres, at Galford og Drapeaus er uenige i Lewicki et al.'s ovenstående forståelse af, at tillid udelukkende er kontekstbestemt. De fastholder, at når aktørerne tidligere har haft et positivt kendskab til hinanden, har de nemmere ved at opbygge tillid i andre kontekster (afsnit 4.3.5). Flores og Solomon samt Mayer et al. forklarer ligeledes, at aktørernes fortid har indflydelse på opbygningen af tillid (Flores & Solomon, 1998: 211) (Mayer et al., 1995: 715). På denne måde lægger vi os op af, at tillid er kontekstbestemt, men at aktørerne uundgåeligt vil være præget af deres forhistorie, hvilket også er i overensstemmelse med den hermeneutiske forståelse.

DE NYE GRADER

Vi har valgt at inddrage Vangs ikke-tillidsbegreb, som aktørerne indledende vil befinde sig i, hvis de ikke har nok viden til at vurdere, hvilken tillidsgrad tillidsmodtageren skal tildeles i den enkelte kontekst. Eksempelvis i et møde mellem to aktører, der ikke har et forudindtaget kendskab til hinanden. Når tillidsgiveren har opnået tilstrækkelig viden ændres tillidsgraden til enten at være på tillids- eller mistillidsdynamikken. Da ikke-tillid er irreversibel, er det ikke muligt at komme tilbage i ikke-tillid i den enkelte situation. Tankegangen bag ikke-tillid kan argumenteres for at være i overensstemmelse med Flores og Solomons forståelse af tillidsbegrebet. Flores og Solomon mener ikke, at tillid nødvendigvis er noget, som er der fra start, men er en mulighed eller et valg, som aktørerne kan vælge at tage (Solomon & Flores, 2001: 6), hvilket også er gældende på modellen via ikke-tillid.

Ægte tillid og tillid er positive grader på tillidsdynamikken, mens utillidsgraden fungerer som en proces mellem tillid og mistillid. Utillid kan sættes i relation til Luhmanns *tærskelbegreb*, som markerer grænsen for, hvornår tillid slår over i mistillid eller omvendt (Luhmann, 1999: 129). Der kan ydermere argumenteres for, at graden utillid har visse paralleller til Lewicki et al.'s felt nummer 1 i model 6, hvor der både er lav tillid og lav mistillid. Lewicki et al. påpeger, at det er let at bevæge sig fra felt nummer 1 til et af de andre felter jævnfør afsnit 4.3.3. På samme måde anvendes utillidsgraden til at afgøre, om aktørerne i fremtiden skal befinde sig i tillids- eller mistilliddynamikken. Utillid adskiller sig dog fra Lewicki et al.'s felt nummer 1, da der kan argumenteres for, at der er behov for mere end simple og overfladiske samtaler for at afgøre, om utillid skal blive til mistillid eller tillid jævnfør afsnit 4.3.3.

Det er vigtigt at pointere, at tillid i en dynamisk proces aldrig må blive taget for givet, da det hele tiden kræver arbejde at bevare og udvikle tillid (Flores & Solomon, 1998: 218). Flores og Solomon påpeger hertil, at det i stærke tillidsrelationer kan føles som om, at tilliden bliver taget for givet eller falder i baggrunden, men at tilliden stadig vil være en del af de dynamiske relationer (ibid.). På baggrund af ovenstående og modellens procesperspektiv med fokus på relationer, kan der argumenteres for, at vores model er udviklet med udgangspunkt i det reflektive paradigmes tilgang til tillidsbegrebet.

Som illustreret på model 10 har vi inddelt mistillidsdynamikken i forskellige grader, da det ud fra vores empiriske genstandsfelt er blevet tydeligt, at forskellige handlinger kan inddeles i forskellige grader af mistillid alt efter handlingens karakter. Eksempelvis kan tyveri afføde en høj grad af mistillid, som ofte vil medføre en afskedigelse, hvorimod en medarbejder, der ikke

leverer et mindre vigtigt aftalt stykke arbejde, kan betegnes som en lav grad af mistillid, hvorved det er nemmere at bevæge sig mod tillidsdynamikken igen (Sell, bilag 10: 15) (Josefsen, bilag 1: 15).

Det kan diskuteres, om ægte tillid også bør skabes i organisationer, og hvorvidt det er givende for organisationer at opnå denne grad. En kendt talemåde lyder, at man ikke skal blande privatliv og arbejdsliv sammen, hvilket vi har kendskab til, at flere virksomheder praktiserer via interne politikker om, at familiemedlemmer ikke må arbejde i samme afdeling. Vang udtalte i forbindelse med ovenstående:

Vi skal ikke derop, hvor vi gør arbejdspladsen til en familie, vi skal stoppe før det. Men vi skal have så stor tillid til hinanden, at man ligesom på et håndboldhold og fodboldhold ved, hvor man ubevidst har ens medspillere, og hvad de gør [...]. Hvis man kan nå den grad af tillid i en virksomhed, så er det optimalt, men du skal ikke op og gøre det til en familie (Vang, bilag 12: 3).

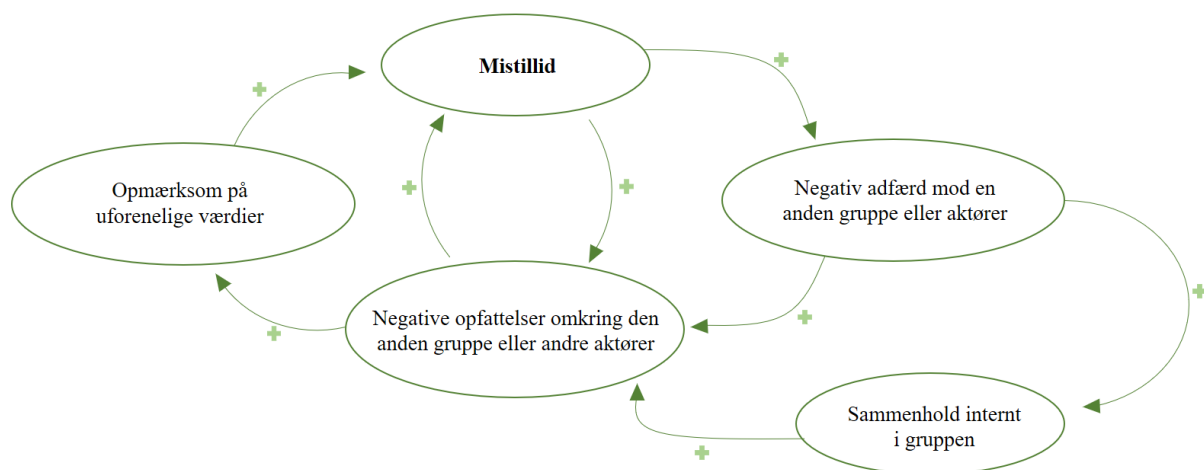
Ud fra citatet kan det udledes, at Vang argumenterer for, at der skal være en distinktion mellem tilliden på arbejdspladsen og i privatsfæren, da en manglende distinktion kan knække tilliden. Jarvad pointerede ydermere, at tillidsbegrebet tidligere har tilhørt privatsfæren, hvorfor hun finder det problematisk i en arbejdsmæssig kontekst uden at revurdere begrebet (Jarvad, bilag 11: 2). Det kan tænkes, at ægte tillid kan medføre en masse effektivitet til organisationen, da der i ægte tillidsrelationer forekommer en større trivsel og engagement. Modsat er vi opmærksomme på, at ægte tillid i en organisation kan medføre splid til andre medarbejdere, eller der kan opstå mistanke om, at der bliver gjort forskel mellem medarbejdere, samt at vanskelige situationer bliver ekstra ubehagelige, når det involverer ægte tillid, da der er en risiko for at såre eller skuffe den anden. Med udgangspunkt i ovenstående kan det diskuteres, hvorvidt det er fordelagtigt for en organisation, at der er ægte tillidsrelationer blandt aktørerne. Vi mener ikke, at ægte tillid bør finde sted i organisationer, men bør være tilknyttet privatsfæren. Forbindes denne diskussion til Lewicki et al.'s todimensionelle model, kan det udledes, at det mest optimale for aktørerne i en organisation vil være at befinde sig i feltet 2 'høj tillid og lav mistillid', da aktørerne her søger at udvikle og berige relationerne, der er med til at forstærke tilliden mellem aktørerne i organisationen jævnfør afsnit 4.3.3.

I ovenstående har vi illustreret en udvidelse af tillidsbegrebet ved at tilføje graderne: ægte tillid, ikke-tillid og utillid. Vi mener, at denne udvidelse af tillidsbegrebet kan være med til at reducere tillidsbegrebets kompleksitet og dermed gør det nemmere at italesætte tillid og derved anvende tillid som et ledelsesredskab.

DYNAMISKE PROCESSER I FORHOLD TIL MISTILLID OG TILLID

Som forklaret i ovenstående afsnit er tillidsgraden i en todimensionel forståelse kontekstbestemt og revurderes derfor på ny i forskellige kontekster. Et nyere studie af Bijlsma-Frankema et al. (2015) har dog påvist, at mistillid igangsætter en selvforstærkende dynamisk proces, som betyder, at mistillid skaber mere mistillid (Bijlsma-Frankema et al., 2015: 1021). Denne undersøgelse understøtter et ældre studie fra 1971 udarbejdet af Dale Zand, der påviser, at både tillid og mistillid er selvforstærkende processer (Zand, 1971: 229). På samme måde påpeger Solomon og Flores, at mistillid bør ses som en selvforstærkende spiral (Solomon & Flores, 2001: 32).

Bijlsma-Frankema et al. fremhæver i deres studie faktorer, som forstærker mistilliden (Bijlsma-Frankema et al., 2015: 1021). Af nedenstående model er det tydeliggjort, hvordan de forskellige faktorer påvirker hinanden og skaber mere mistillid. Denne tankegang ønsker vi at inddrage i forhold til arbejdet med tillid som en selvforstærkende proces, hvorfor vi kun overfladisk har valgt at gennemgå Bijlsma-Frankema et al.'s model.

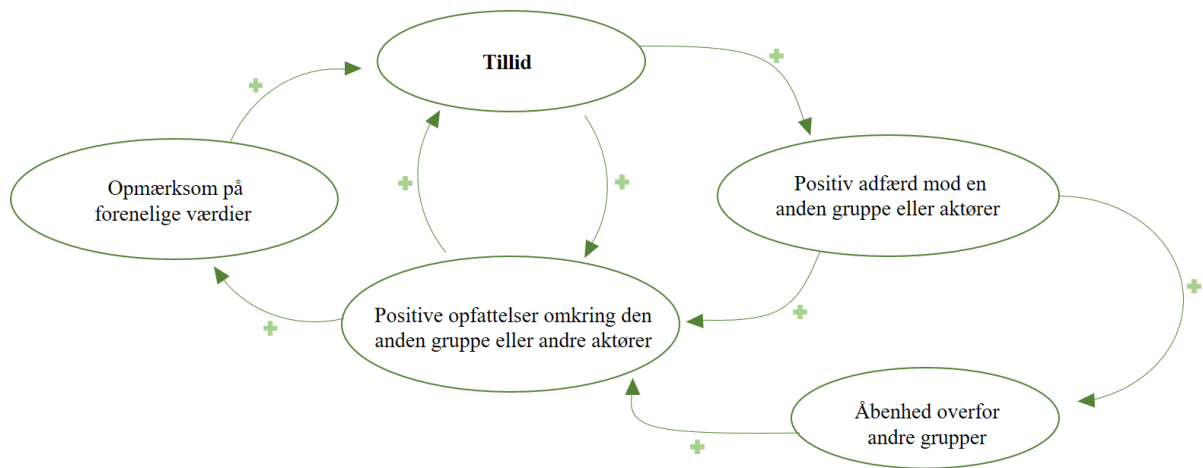


Model 11: Mistillid som en selvforstærkende proces (ibid.: 1030).

Bijlsma-Frankema et al. inddeler faktorerne i fire overordnede dynamikker: negative opfattelser omkring den anden gruppe eller andre aktører, negativ adfærd mod en anden gruppe eller aktører, sammenhold internt i gruppen samt opmærksomhed på uforenelige værdier (ibid.: 1021). Som det tydeliggøres i modellen indgår disse faktorer i en dynamisk proces, hvorpå de har indflydelse på at forstærke mistilliden. Bijlsma-Frankema et al. argumenterer for, at mistillid blandt aktører eller grupper vil føre til, at der opstår negative intentioner og motiver mod den anden gruppe, og negative forventninger i forhold til den anden gruppes fremtidige adfærd (ibid.). Mistillid bliver derfor en selvforstærkende proces, da modsvaret til adfærden vil bunde i en gensidig negativ adfærd og derved føre til mere mistillid. Aktørerne forsøger at retfærdiggøre deres negative adfærd via den anden gruppes negative adfærd og opfattelser rettet mod dem. Sammenholdet internt i gruppen kan ligeledes være med til at forstærke mistilliden til den anden gruppe eller andre aktører, da gruppen internt vil begynde at dele hinandens negative opfattelser og adfærd omkring den anden gruppe eller aktører (ibid.). På denne måde kan mistillidsgraden være en yderst uhensigtsmæssig tilstand for både lederne og medarbejderne at befinde sig i og meget besværlig at komme ud af, da den selvforstærkende dynamiske proces vil forstærke og fastholde mistilliden.

Det er dog vigtigt at nævne, at det ifølge vores respondenter ikke er umuligt at flytte sig fra mistillidsgraden, men det er en vanskelig og krævende proces (Josefsen, bilag 1: 15). Vang forklarede det således: *Mistillid er en drønsvar situation, noget meget negativt, men man kan godt komme ud af det. Der skal ofte noget dialog til, [...] ofte tror jeg, at der skal en tredje person eller en tredje instans ind for at skabe tillid* (Vang, bilag 12: 15).

Med udgangspunkt i Zand og Lewicki et al.'s forståelse af at positive erfaringer i relationen forstærker tilliden, kan der argumenteres for, at mistillid kan udskiftes med tillid. Denne selvforstærkende proces er ligeledes i overensstemmelse med den reflektive tilgang til tillidsbegrebet jævnfør afsnit 4.3.1. De fire selvforstærkende faktorer i modellen kan derfor også ændres til følgende: positive opfattelser af den anden gruppe eller de andre aktører, positiv adfærd mod den anden gruppe eller de andre aktører, åbenhed overfor andre grupper og opmærksomhed på forenelige værdier.



*Model 12: Tillid som en selvforstærkende proces, udviklet med udgangspunkt i
Bijlsman-Frankema et al. 's model over mistillid som en selvforstærkende proces (Bijlsma-Frankema et al.,
2015: 1030).*

Ud fra en dynamisk tilgang til tillid kan der således argumenteres for, at tillid vil skabe mere tillid, hvilket betyder, at tilliden via positive: interaktioner, opfattelser og adfærd med tiden vil blive stærkere, og at i en sådan situation vil arbejdet med tillid flyde nemmere jævnfør model 12. Galford og Drapeaus forklarer ligeledes, at hvis aktørerne allerede har opbygget en stærk tillidsrelation, vil der være en tendens til, at det er nemmere at opbygge tillid i andre kontekster jævnfør afsnit 4.3.5. Torfing tilsluttede sig denne påstand: *Tillid og mistillid udvikler sig i sådan nogle spiraler. At hvis man viser tillid til nogle, som så lever op til den tillid, så næste gang vil man vise dem mere tillid* (Torfing, bilag 8: 2). På denne måde er en god tillidsrelation også en selvforstærkende proces, som er gavnende for organisationen på flere måder. For det første tager aktørerne i en god tillidsrelation en positiv indgangsvinkel med sig til andre situationer, hvorpå arbejdet vil forløbe lettere. Derudover forklarede Torfing, at det ofte er en fordel at have opnået en stor mængde af positiv tillid, da dette kan mildne konsekvenserne, når der kommer et tillidsbrud (ibid.: 3).

Tangbæk forklarede, at det var vigtigt at have kapital af tillid fra tidligere projekter, når han for eksempel skulle gennemføre sparerunder, som betød, at hans medarbejdere tilgik udfordringen på en mere positiv måde, end hvis der ikke var et godt grundlag for tillid (Tangbæk, bilag 9: 4). På samme måde forklarer Luhmann, at tillidsmodtageren kan trække på en vis kredit indenfor visse rammer (Luhmann, 1999: 67). Dette betyder, at hvis tilliden brydes i en kontekst, vil dette nødvendigvis ikke betyde, at tilliden bliver brudt i samtlige kontekster mellem aktørerne, hvilket er i overensstemmelse med vores todimensionelle forståelse af tillid og

mistillid. Det kan derfor fastslås, at det er en stor fordel med gode tillidsrelationer i organisationen, hvorpå lederen skal vægte arbejdet med tillidsrelationer højt.

5.4.1 DELKONKLUSION

Ud fra ovenstående analyse kan det konkluderes, at tillid er et diffust begreb og indeholder mange forskellige definitioner af, hvad tillid er, hvilket udfordrer anvendelsen af tillid som et ledelsesredskab. Det kan fastslås, at tillid kan betegnes som et magisk begreb, hvilket yderligere udfordrer arbejdet med tillidsbaseret ledelse. Ydermere kan det konkluderes, at der er forskellige syn på, hvorvidt tillidsmodtageren skal gøre sig fortjent til at opnå tillid, eller om tillid naturligt indgår i mødet med en anden aktør. Ovenstående udfordrer arbejdet med at sætte en ensartet ramme i organisationen, hvorfor det er vigtigt at italesætte tillid, og hvad det indebærer for at skabe en ensartet ramme og klare forventninger til hinanden i organisationen. Det kan konkluderes, at arbejdet med balancen mellem følelsesmæssig og rationel tillid ydermere er afgørende for, at arbejdet med tillid som ledelsesredskab lykkes.

Der kan derudover argumenteres for, at tillidsbegrebet i det danske sprog er fattigt, og det derfor er nødvendigt at udvide tillidsbegrebet med flere grader, så det bliver nemmere at italesætte. Vi har valgt at udvide tillidsbegrebet med graderne: ægte tillid, utilid og ikke-tillid. Det kan konkluderes, at udvidelsen af tillidsbegrebet er medvirkende til, at det bliver nemmere at italesætte det diffuse begreb og derved også skabe bedre forudsætninger for at anvende tillid som ledelsesredskab. Det kan ydermere fastslås, at mistillid skaber mere mistillid, og at tillid skaber mere tillid, hvorpå tillid og mistillid i model 11 og 12 er selvforstærkende processer, hvorfor det er vigtigt, at lederen vægter arbejdet med relationer højt.

UDFORDRINGER

2. Tillid er diffust og individuelt, hvilket betyder, at det kan være svært at skabe en fælles ramme at arbejde indenfor.
3. Tillid er en sammenkobling af følelser og rationalitet, hvorfor det kan være svært at finde den rette balance i arbejdet med tillid som et ledelsesredskab.
4. Tillidsbegrebet mangler grader, hvilket gør det udfordrende at italesætte tillid og anvende tillidsbaseret ledelse.

5.5 DELANALYSE 3

UDBREDELSE AF TILLID I ORGANISATIONER

Som udledt i delanalyse 2 er arbejdet med tillid som et ledelsesredskab komplekst, da tillid opfattes individuelt, er svært at italesætte, og balancen mellem følelser og rationalitet kan være svær at beherske. Dette vil uundgåeligt have indflydelse på opbygningen af tillidsrelationerne og lederens arbejde med tillid. Vi ønsker at belyse dette ved at undersøge to afgørende elementer for udbredelsen af tillid i organisationen: Samspillet mellem tillid og relationer og Samspillet mellem tillid og kontrol.

SAMSPILLET MELLEM TILLID OG RELATIONER

Som tidligere nævnt skal lederen foretage de fornødne tillidsskabende handlinger for at igangsætte opbygningen af en tillidsfuld relation jævnfør afsnit 4.2. Ifølge Solomon og Flores er tilliden noget, der skabes og baseres på en relation, hvorpå tillid udvikles i relationen (Solomon & Flores, 2001: 6). På denne måde kan der argumenteres for, at relationer uundgåeligt er en afgørende faktor for at opbygge tillid og få tillidsbaseret ledelse til at lykkes. Ud fra vores empiriske genstandsfelt blev vi opmærksomme på, at vores respondenter er bevidste om, at relationsopbygning er en væsentlig del af at anvende tillid som ledelsesredskab. Vi stiller dog spørgsmålstegn ved, om lederne har nok fokus på, hvordan de skal foretage de fornødne tillidsskabende handlinger, hvilket Josefsen udtrykte således:

Men en anden væsentlig del i det her er at gøre tillidsbegrebet mere proaktivt [...]. Der er en passiv tilgang til tillid. På de foredrag jeg holder mange af, der siger jeg typisk til dem (red. lederne): Er I enige i, at tillidsbaseret ledelse er en god ide? 'Jaaa' brøler de alle sammen. Så spørger jeg efterfølgende: Plejer I at lave planer for det, som er vigtigt? 'Jaaa', brøler de. Okay, hvis man lægger de tre ting sammen, laver I så planer for udvikling af tillidsbaseret ledelse og tillidsrelationer? Ehhh nej. Fordi? Jamen det har man da ikke lige tænkt på. [...] man laver planer for det, der er lidt vigtigt, men ikke for det (red. tillid), som for alvor er vigtigt. [...] man burde anstrenge sig mere (Josefsen, bilag 1: 16).

Josefsen oplever, at mange lederne ikke målrettet lægger planer for, hvordan de vil udvikle tillid og tillidsrelationer. Dette er yderst problematisk, da tillid som ledelsesredskab er

komplekst og derfor bør tilgås efter en strategisk plan, ligesom der udvikles handlingsplaner for mange andre vigtige fokusområder i organisationen. Solomon og Flores forklarer ligeledes, at der i organisationer er en tendens til at have berøringsangst for aktivt at arbejde med tilliden på trods af, at lederne anerkender behovet for mere tillid (Solomon & Flores, 2001: 43f). Dette understøttes af Tangbæk, der ærgrede sig over, at han generelt opfattede en reaktiv tilgang til at udvikle tillid og tillidsrelationerne, idet der først blev arbejdet målrettet med tillid, når aktørerne mærkede, at der var et problem (Tangbæk, bilag 9: 4). Tangbæks generelle reaktive opfattelse understøttes af Solomon og Flores, der påpeger, at tilliden ofte først bliver tydelig, når der opstår et sammenbrud af tillid (Solomon & Flores, 2001: 6).

Josefsens forklarede, at årsagen til ledernes passive tilgang blandt andet bunder i, at de føler, at de har svært ved at lave konkrete handlingsplaner for udviklingen af tillid på en proaktiv måde (Josefsen, bilag 1: 16). Hertil foreslog Josefsens, at der skal sættes fokus på italesættelsen af tillid for blandt andet at klarlægge betydningen af tillid for den enkelte aktør i organisationen (ibid.). Solomon og Flores understreger, at italesættelsen af tillid er det første step i opbygningen af tillidsrelationer, og det derfor har stor betydning (Solomon & Flores, 2001: 43). Dette bekræfter dermed behovet for en bedre italesættelse af tillid, hvilket kan gøres gennem en udvidelse af tillidsbegrebet, som belyst i delanalyse 2.

Nogle af vores respondenter gav dog udtryk for, at der blev udviklet overordnede strategiske planer for implementeringen og rammesætningen for tillidsbaseret ledelse i flere af de kommunale forvaltninger, eksempelvis hvordan deres forvaltninger skulle reorganiseres og omstruktureres for bedre at kunne rumme det at arbejde med tillid som et ledelsesredskab (Haurum, bilag 5: 3) (Tangbæk, bilag 9: 5) (Jørgensen, bilag 3: 5). Arbejdet med tillid som ledelsesredskab kræver dog mere end en omstrukturering og et overordnet ledelsesgrundlag, hvori tillid indgår, hvorfor den enkelte leder skal videreformidle den tillidsbaserede ramme og derved udbrede tillid i den enkelte afdeling gennem en proaktiv tilgang til tillid.

Med udgangspunkt i vores empiriske genstandsfelt kan der argumenteres for, at størstedelen af vores respondenter har haft en passiv tilgang til arbejdet med tillid og således ikke har arbejdet proaktivt med udviklingen af tillid, hvilket er problematisk for udbredelsen af tillid som et ledelsesredskab i organisationen.

Flere har givet udtryk for, at en af de gennemgående udfordringer var at få tillidsbaseret ledelse til at sive ned gennem organisationen (Laigaard, bilag 2: 4ff) (Haurum, bilag 5: 15) (Tangbæk, bilag 9: 13) (Andersen, bilag 6: 9) (Jørgensen, bilag 3: 9), hvilket der kan argumenteres for har været et resultat af, at lederne ikke har arbejdet proaktiv med opbygningen af tillid. Josefsen

forklarede ydermere, at lederne generelt har for meget fokus på den overordnede strategi og for lidt på ledelse af mennesker (Josefsen, bilag 1: 11).

Der kan hertil reflekteres over, hvordan ledere af ledere både skal sørge for selv at besidde evnerne til at opbygge tillidsfulde relationer og samtidig være opmærksomme på, om og hvordan deres ledere opbygger tillidsfulde relationer, for at tillidsbaseret ledelse vil lykkes med at sive ned igennem organisationen. Dette besværliggøres yderligere, hvis der er tale om en stor organisation med mange ledelseslag. En måde at håndtere ovenstående på er gennem dialog, men også at medarbejdere, ledere og topledere indgår i forskellige seancer sammen, hvor der er mulighed for tværfaglig dialog og at iagttage hinandens handlinger og selvfremstilling.

Der kan på baggrund af ovenstående argumenteres for, at i arbejdet med tillidsbaseret ledelse skal mange ledere ændre fokus og lede på en ny måde, hvilket bekræftes af jævnfør afsnit 4.3.3. Carstensen forklarede behovet for, at lederen udvikler sig således: *Som leder skal man være meget mere faciliteterne og understøttende i sin ledelsesstil i tillidsbaseret ledelse, end hvis jeg bare er leder i et bureaukrati, hvor jeg siger søde ven, det er mig der er chef, det er mig der bestemmer, så du rette bare ind eller find dig et andet job* (Carstensen, bilag 7: 3ff). Ud fra citatet kan det udledes, at tillidsbaseret ledelse er en krævende ledelsesstil, hvor der er et øget fokus på den 'blødere del' af ledelse.

Ifølge afsnit 4.3.6 er der forskellige faktorer, som er afgørende i opbygningen af tillid. Mange af vores respondenter udtrykte enighed om, at flere af disse faktorer er afgørende for, at der kan udvikles tillid. Laigaard gav blandt andet udtryk for, at lederen skal kende sine kompetencer samt sine faglige styrker og svagheder (Laigaard, bilag 2: 3). Dette er i overensstemmelse med Mayer et al.'s nøglebegreb ability og Reynolds kerneadfærdsprincip competence. Ydermere udtrykte Jørgensen, Tangbæk og Josefsen, at åbenhed er en essentiel del af at kunne opbygge tillid (Jørgensen, bilag 3: 8) (Tangbæk, bilag 9: 8) (Josefsen, bilag 1: 3), hvilket stemmer overens med Reynolds kerneadfærdsprincip om åbenhed mellem aktørerne i relationen jævnfør afsnit 4.3.6. Derudover har flere af vores respondenter påpeget andre faktorer som nøglebegreber i opbygning af tillid såsom: lydlighed, integritet og retfærdighed, hvilket er i overensstemmelse med teorien i afsnit 4.3.6 (Sund, bilag 4: 3) (Jørgensen, bilag 3: 11).

På grund af afhandlingens fokus på ledelsesperspektivet og det empiriske genstandsfelt er det dog ikke muligt at undersøge eller drage konklusioner på, om og hvordan vores respondenter

har formået at opbygge tillid med deres medarbejdere, hvorfor vi ikke har valgt at uddybe ovenstående nærmere. Det kan dog påpeges, at vores respondenter har givet udtryk for, at de er opmærksomme på vigtige faktorer i forhold til opbygningen af tillid.

Det kan ud fra ovenstående udledes, at tillidsbegrebet fejlagtigt oftest tilgås passivt fra lederen, hvorpå det er udfordrende at opbygge tillid og få tillidsbaseret ledelse til at sive ned gennem organisationen. Dette bekræfter vores forforståelse om, at en af de store udfordringer for lederen er at få forandringstiltag til at sive ned igennem organisationen jævnfør afsnit 2.3.1. Der kan derfor argumenteres for, at lederen skal agere mere proaktivt og have en strategisk tilgang til udbredelsen og opbygningen af tillid i den enkelte afdeling. I opbygning af tillidsrelationen skal lederne især have fokus på at udvise en høj grad af benevolence jævnfør afsnit 4.3.6.

Som udledt i udfordring nummer 2 er tillid individuelt, hvilket betyder, at aktørerne har forskellige forudsætninger for at skabe tillid (Mayer et al., 1995: 715) (Schoorman et al., 2000: 236). Der kan derfor argumenteres for, at tillidsrelationer er krævende og svære at opbygge samt at vedligeholde. Jævnfør afsnit 4.2 er der særligt fokus på relationsarbejdet i tillidsbaseret ledelse, hvorfor det kan fastslås, at tillidsbaseret ledelse kræver mere af den enkelte leder end ved de traditionelle ledelsesformer, hvor der er fokus på kontrol og styring, hvilket vores respondenter også var bevidste om. Det blev af Vang udtrykt således: *Det er langt vanskeligere at være leder med tillidsbaseret ledelse end den traditionelle gammeldags ledelse. Det er langt lettere at stikke ordre ud og følge op på dem, det kræver måske endda en helt anden ledertype, end de vi har set tidligere* (Vang, bilag 12: 6). På samme måde forklarede Jacobsen, at relationsarbejdet for mange ledere er svært, da det ikke altid ligger naturligt til dem og er enormt svært i en travl hverdag (Jacobsen, bilag 13: 12).

Der kan jævnfør afsnit 4.2 argumenteres for, at arbejdet med relationer får større betydning, men for stadig mange ledere står det i skyggen af de traditionelle ledelsesopgaver såsom: resultater, strategiske mål og driftsopgaver. Dette er i overensstemmelse med Josefsens påstand om, at tillid oftest behandles passivt i forhold til de resterende ledelsesopgaver. Ydermere kan det tænkes, at relationsarbejdet undervurderes, da det ofte er svært at se værdien heraf på kort sigt, samt at det er svært at vise følelser, som ifølge McAllister skal indgå i balancen med rationalitet i tillidsbaseret ledelse jævnfør delanalyse 2.

I relationsopbygningen er det vigtigt, at lederen er bevidst om sin positionering og selvfremstilling, da det har afgørende betydning for opbygningen af tillidsrelationer jævnfør Crevani og Luhmann. Ifølge Luhmann er tillid personlighedsbaseret, hvorfor det er vigtigt, at lederen skal fremstå tillidsværdig overfor sine medarbejdere, hvis der skal opbygges en tillidsrelation. Sell gav udtryk for, at han i relationsarbejdet var særlig opmærksom på sin positionering og selvfremstilling. Han forklarede hertil, hvordan han anvendte det at blotte sig selv som et gavnligt værktøj i relationsarbejdet: *Jeg fortalte også en personlig historie. Når jeg investerer i mine medarbejdere ved at dele noget af mig, så får man lige pludselig skabt et grundlag for en anden tillid* (Sell, bilag 10: 14). Sell gav i denne forbindelse flere eksempler på, hvordan han blottede sig selv, hvilket førte til, at medarbejderne også blottede sig, som skabte et godt fundament for udviklingen af tillid i relationen (ibid.). På denne måde kan der argumenteres for, at Sell positionerede sig på en sådan måde, at han skabte et åbent rum, hvor der var plads til forskellighed, og inviterede sine medarbejdere med ind i samtalen, hvilket ifølge Crevani er særlig vigtig i relationsopbygningen jævnfør afsnit 4.3.7. Sell udviste således en villighed til at tage en risiko og gøre sig sårbar overfor sine medarbejdere. Hertil forklarede Sell også, at det især handler om mennesket bag ved og ikke udelukkende om deres jobfunktion (Sell, bilag 10: 14). Dette er i overensstemmelse med McAllisters fokus på også at inddrage den følelsesmæssige tillid i relationen.

Ud fra ovenstående kan der argumenteres for, at Sell har en proaktiv tilgang til udviklingen af tillidsrelationer, der er yderst fordelagtig i arbejdet med tillidsbaseret ledelse. Det er dog vigtigt at påpege, at den følelsesmæssige tillid ikke må tage overhånd, da dette kan skade lederens pondus, og det kan opfattes som manglende rationel tillid jævnfør delanalyse 2. Jævnfør afsnit 4.3.7 kan det udledes, at aktørernes selvfremstilling og evne til at positionere sig på en tillidsfuld måde er afgørende for, om det lykkes at skabe en god tillidsrelation. Luhmann pointerer dog, at det er vigtigt, at selvfremstillingen ikke bliver for kalkuleret i relationsopbygningen, da dette vil føre til mistillid frem for tillid jævnfør afsnit 4.3.6.

Det er dog langt fra alle ledere, som finder det lige så naturligt som Sell, at være foregangsmand og arbejde aktivt med relationsopbygningen. Tangbæk forklarede det således: *Når jeg ser tilbage, så har jeg selvfølgelig også arbejdet meget med tillid, det der med at skabe tillid i relationen uden egentlig at vide, hvad jeg gjorde* (Tangbæk, bilag 9: 4). Ud fra citatet tydeliggøres det, at Tangbæk var bevidst om vigtigheden i at arbejde med relationer, men han kunne ikke sætte ord på, hvordan han havde gjort det. Det kan tænkes, at Tangbæk ikke er alene om denne følelse eller tilgang til at arbejde med relationer, hvilket stemmer overens med vores

opfattelse af, hvordan flere af vores respondenter arbejdede passivt med udviklingen af tillidsrelationer.

Sell gav endvidere udtryk for, at han gennem sin ledelsesstil lagde vægt på at se sine medarbejdere som en ligeværdig del af organisationen, blandt andet ved at kalde dem kollegaer frem for medarbejdere (Sell, bilag 10: 3). Der kan argumenteres for, at dette er en måde at skabe ligeværdighed i positioneringerne blandt medarbejderne. Dette er i overensstemmelse med Crevanis relationsteori, hvor det forklares, at det er vigtigt, at lederen arbejder med at undgå positioneringer, der begrænser medarbejdernes plads jævnfør afsnit 4.3.7. Ydermere anså Sell sin lederrolle, som omsorgsgiver fremfor at være en kontrolinstans (Sell, bilag 10: 2). Der kan argumenteres for, at Sell trækker på autentisk ledelse, og herunder det at udvise 'hjerte' jævnfør afsnit 4.2. Disse handlinger medvirker til, at der skabes et godt fundament for udviklingen af tillidsrelationen. Der kan dog argumenteres for, at udviklingen af en tillidsrelation kræver gensidighed mellem leder og medarbejder. Bligh pointerer hertil, at dem som er mere villige til at have tillid til andre har de bedste forudsætninger for at skabe stærke tillidsrelationer (Bligh, 2017: 27). Ligeledes fastslår Luhmann, at aktørernes manglende evne til at udvise tillid desuden også begrænser deres mulighed for at opnå tillid (Luhmann, 1999: 83), da hans tredje betingelse for at opbygge tillid er, at selvfremsstilleren viser interesse i at blive givet tillid jævnfør afsnit 4.3.5.

Sund gav udtryk for, at han er opmærksom på, at nogle medarbejdere kan være svære at opbygge tillidsfulde relationer med på grund af deres historik. Sund forklarede således: *I min verden, så er det den, der har evnen, som har forpligtelsen til at vise tillid [...] Nogle kan have det nemmere end andre* (Sund, bilag 4: 5). Der kan derfor argumenteres for, at lederen skal være opmærksom på, at relationsopbygningen kan have forskelligt afsæt alt efter den enkelte medarbejders udgangspunkt.

Tillidsrelationen udvikles gennem dialog (Uhl-Bien, 2006: 664) (Lewicki et al., 1998: 445) via: løfter, forpligtelser, tilbud, krav, forventninger samt eksplicit og tavs forståelse (Flores & Solomon, 1998: 218). I Socialforvaltningen forsøgte de at skabe et fundament for udviklingen af tillidsrelationer, ved at pålægge lederne at de skulle holde en-til-en-samtaler mindst én gang om måneden (Laigaard, bilag 2: 8ff). Laigaard forklarede det således: *Det var et helvede for mange ledere. De prøvede på alle mulige måder at komme ud af det. De syntes ikke, at de kunne finde ud af, hvad de skulle snakke om. [...]. Og det var svært for mange* (ibid.: 8). Dette understreger Jacobsens forklaring om, at relationsarbejdet er noget af det sværeste for lederne, hvorunder lederne med fordel kan trække på principperne i LMX-teorien jævnfør afsnit 4.2.

Flores og Solomon påpeger dog, at det ikke er muligt at fremtvinge en relation, og at en interaktion og selv gentagne interaktioner mellem to aktører ikke automatisk fører til en relation (Flores & Solomon, 1998: 219). Dermed vil de pålagte en-til-en-samtaler ikke nødvendigvis føre til tillidsfulde relationer, men der kan med udgangspunkt i Crevani argumenteres for, at dialog er et godt udgangspunkt for udviklingen af tillidsrelationer jævnfør afsnit 4.3.7. Luhmann fastslår hertil, at tillidsrelationer ikke kan indledes med krav, men kun med forud- ydelser ved at tillidsgiverne selv skænker tillid eller benytter en tilfældig opstået lejlighed til at fremstille sig selv som tillidsværdig (Luhmann, 1999:88).

Ydermere fastslår Uhl-Bien, at mange ledere gør fejl i at antage, at tid automatisk fører til bedre tillidsfulde relationer jævnfør afsnit 4.3.7. Det er derfor vigtigt, at lederne aktivt arbejder med at opbygge tillidsrelationen, hvilket igen underbygger Josefsens argument om, at tillid skal gøres mere proaktivt.

Amy Cuddy et al. understreger to dynamikker; *varme* og *kompetence*, som lederen skal være opmærksom på i opbygningen af tillidsfulde relationer (Cuddy et al., 2013: 4). Cuddy et al. forklarer, at de to dynamikker er afgørende for relationen, da det er det første vi bemærker ved andre og derfor danner grobund for vores sociale bedømmelse af individer og grupper (Cuddy et al., 2011: 73). Varme forbindes med at være: venlig, empatisk og tillidsfuld, hvilket indikerer, at aktøren har tendens til at have positive intentioner rettet mod andre og gerne vil hjælpe (ibid.: 75f). Kompetence anses som at være: fjendtlig, intelligent, samt besidde styrke, evner og gennemslagskraft, hvilket indikerer, om aktøren er i stand til at gennemføre opgaver og udøve skade på andre (ibid.:75).

Mange ledere har i dag i høj grad fokus på kompetencedynamikken, hvilket dog ifølge Cuddy et al. er den forkerte strategi (Cuddy et al., 2013: 4). Cuddy et al. argumenterer for, at hvis lederne fokuserer på kompetence, før der fokuseres på varme, risikerer de, at medarbejderne udvikler en dysfunktionel adfærd (ibid.).

Ydermere pointeres det, at den bedste måde at skabe størst ledelsesmæssig indflydelse på er ved at udvise varme som det første, da det er med til at understøtte tilliden (ibid.). Ved sociale interaktioner med fremmede mennesker vil varme ofte være dominerende, men i organisationer er det modsatte ofte gældende, hvorpå kompetence ofte vil være dominerende (Cuddy et al., 2011: 77). Varme og kompetence vil ofte være negativt korreleret, da et overskud af den ene dynamik indikerer et underskud af den anden (ibid.: 78). Derfor skal lederne være særdeles opmærksomme på at bruge deres kropssprog og ansigtsmimik på en sådan måde, at de i højere grad udstråler tilpasset balance mellem varme og kompetence for at skabe de bedste

forudsætninger for en tillidsfuld relation (ibid.: 89). Lederen kan for eksempel udstråle mere kompetence ved at bruge bevægelser, som udstråler dominans og magt såsom at fylde meget, være åben og ikke røre ved overkroppen (Cuddy et al., 2011: 90), eller mere varme ved at smile naturligt, orientere kroppen mod den anden og have åbne håndbevægelser (ibid.: 89). Sells ovenstående udtalelse om, at han blottede sig for sine medarbejdere og gjorde sig sårbar er ligeledes en indikation af, at han som leder har fokus på, at han også skal udvise varme overfor sine medarbejdere og fremstille sig selv på en åben og imødekommende måde.

På lang sigt er det ikke en fordel kun at udstråle en af dynamikkerne, men derimod vigtigt at arbejde med at udstråle en balance mellem varme og kompetence. Flere ledere har dog svært ved dette, da de ofte udviser for meget kompetence og for lidt varme, og derved undervurderer betydningen af varmedynamikken (ibid.: 77). Det kan hertil tænkes, at mange ledere har svært ved balancegangen og ikke vægter arbejdet med relationer højt, da de fejlagtigt tror, at det at udvise varme vil svække deres pondus som leder. Der kan dog argumenteres for, at i arbejdet med tillid som et ledelsesredskab er det nødvendigt at vægte denne balance højt for at opbygge tillidsfulde relationer, hvilket er afgørende for tillidsbaseret ledelse. På denne måde mener vi, at dette er et af de fokusområder, hvor mange ledere med fordel kan arbejde mere proaktivt med at udvikle relationer og herunder balancen mellem varme- og kompetencedynamikken. Lederne skal dermed investere mere tid i arbejdet med relationer, hvis de ønsker at opbygge og forstærke tilliden (Hernandez et al., 2014: 18). Cuddy et al.'s varmedynamik drager flere paralleller til Mayer et al.'s begreb benevolence, hvilket endnu engang understreger vigtigheden i at udvise benevolence i arbejdet med opbygningen af tillidsrelationer.

På baggrund af ovenstående delafsnit kan det udledes, at arbejdet med relationer er et særligt afgørende element ved anvendelsen af tillid som ledelsesredskab. Den manglende proaktive tilgang til tillid, samt den svære balance mellem varme- og kompetencedynamikkerne, er dog med til at udfordre og besværliggøre opbygningen af tillidsrelationer.

SAMSPILLET MELLEM TILLID OG KONTROL

En anden afgørende faktor i udbredelsen af tillid i organisationen er samspillet mellem tillid og kontrol. Som tidligere påpeget i delanalyse 1 er kontrol, og hvordan der kontrolleres, en nøglefaktor i udøvelse af tillidsbaseret ledelse. Formen for kontrollen, der udøves, vil være afgørende for, om samspillet mellem kontrol og tillid kan anses som værende substituerende

eller komplementerende. Det optimale forhold mellem tillid og kontrol i tillidsbaseret ledelse anser vi som værende primært komplementerende, hvorpå kontrol opfattes som understøttende. Det er dog vigtigt at pointere, at vi mener, at kontrol bør anses som en dynamisk proces og derfor løbende skal tilpasses, så den fortsat opfattes som understøttende.

Med udgangspunkt i delanalyse 1 og afsnit 4.3.3 kan det konkluderes, at der i NPM er for meget formel kontrol. Vores respondenter har ligeledes givet udtryk for, at den understøttende kontrol langt fra er tilfældet i praksis. Andersen forklarede det på følgende måde: *Man er nødt til at lave det om, man har gjort hidtil, så det passer til tillidsbaseret ledelse, og derved også fjerne nogle af de regler og kontroller, som hæmmer, og som der har været alt for mange af og faktisk også stadig findes mange steder i den offentlige sektor* (Andersen, bilag 6: 7). Andersen tydeliggør, at der er et behov for at reducere de regler, som er med til at hæmme arbejdet med tillidsbaseret ledelse. Haurum gav ligeledes udtryk for, at de i Kultur- og Fritidsforvaltningen anså et behov for at fjerne alle interne regler for en periode, fordi flere af dem udelukkende var til for at kontrollere, at medarbejderne gjorde deres arbejde (Haurum, bilag 5: 11).

Vang forklarede ydermere, at den offentlige sektor ofte anvender kontrol til sanktioner (Vang, bilag 12: 5). Dette indikerer, at den formelle kontrol er en stor del af den måde, der kontrolleres på i dele af den offentlige sektor jævnfør afsnit 4.3.3, hvilket ikke er i overensstemmelse med at udøve tillidsbaseret ledelse. Med udgangspunkt i Fox' opdeling af kontrolbaseret og tillidsbaseret ledelse, kan der argumenteres for, at der skal være mindre formel kontrol, således at der skabes bedre vilkår for at arbejde med tillidsbaseret ledelse (afsnit 4.3.3).

Flere af vores respondenter har givet udtryk for, at kontrol er en væsentlig del af arbejdet med tillid, men de påpeger også, at der er behov for en anden måde at kontrollere på jævnfør delanalyse 1. Dette understøttes af Reynolds, der påpeger, at kontrol er en del af tillidsrelationen, men at den skal foretages gennem ansvarlighed jævnfør afsnit 4.3.7. Andersen forklarede i denne forbindelse: *Det (red. tillidsbaseret ledelse) kræver kolossal styring, men det kræver anderledes styring, end det man traditionelt har gjort* (Andersen, bilag 6: 8). Vang forklarede ligeledes, at kontrollen skal bruges til at retningsbestemme og ikke til at sanktionere (Vang, bilag 12: 5). Torfing påpegede hertil, at det er en stor udfordring at finde en måde at kontrollere på, der er forenelig med at udvise tillid til medarbejdernes vilje og kompetencer (Torfing, bilag 8: 8). Dette kan blandt andet være udfordrende, da der generelt er en tendens til at ty til regler grundet indgroede vaner. Det kan derfor være svært for lederen at ændre sin

måde at kontrollere på internt, da det ofte er nemmere at gemme sine beslutninger bag regler og procedure jævnfør delanalyse 1. På denne måde er ovenstående med til at besværliggøre processen fra NPM til et styringsparadigme, der er baseret på mere tillid og understøttende kontrol.

Der kan ud fra Andersen og Pedersen argumenteres for, at lederne skal være særlig opmærksomme på, om de udøver understøttende styring og hermed uformel kontrol, eller kontrollerende styring og således formel kontrol, da dette har betydning for tillidsrelationen jævnfør afsnit 4.3.3. Vang understregede hertil: *Det er vigtigt, at lederne ved, hvordan de bruger kontrollen, og at medarbejderne også ser kontrollen som noget positivt og ikke som noget negativt* (Vang, bilag 12: 5). Når kontrollen opfattes som positiv, kan det ud fra teorien anses som værende uformel kontrol, idet at kontrollen vil opleves som understøttende og derved skaber plads til tillid jævnfør afsnit 4.3.3. Laigaard støttede hertil op om, at kontrollen i den offentlige sektor bør være understøttende og uformel, idet hun giver udtryk for, at reglerne, der nedsættes, skal give mening for medarbejderne og opleves som naturlige (Laigaard, bilag 2: 8). Andersen og Pedersen pointerer dog hertil, at den formelle kontrol ikke nødvendigvis kun forbindes med hård styring og begrænsninger for medarbejderen. Det afgørende er, hvordan den formelle kontrol opfattes af medarbejderen, hvilket i høj grad hænger sammen med lederens måde at udøve den formelle kontrol på. Opfattes den formelle kontrol som en understøttende hjælp i forhold til at opnå organisationens mål (Andersen & Pedersen, 2014: 68), kan dette sagtens indgå som en naturlig del af at arbejde med tillid som ledelsesredskab.

Vang udtrykte et eksempel på en formel kontrol, som opfattes meningsfuld og understøttende således:

Vi er alle sammen glade for, at piloterne, inden vi skal ud at flyve, lige tjekker alle instrumenter igennem. Det er jo kontrol, det er en rigtig god kontrol. Så kontrol er også vigtig for at skabe tillid. Hvis vi vidste, at piloterne ikke kontrollerede noget, så havde vi ikke tillid til, at vi kunne flyve (Vang, bilag 12: 5).

Ovenstående citat er et eksempel på, hvordan formel kontrol kan opfattes som understøttende og naturlig og dermed stadig er en del af opbygningen af tillid. På denne måde kan et komplementerende perspektiv godt indeholde formel kontrol, hvis kontrollen opfattes som positiv for tilliden. Det er derfor vigtigt, at lederen har særlig fokus på at formidle formålet

med kontrollen og være opmærksom på ordvalg i dialogen og typen af relationen til medarbejderen, for at den formelle kontrol opfattes understøttende og meningsfuld. I denne forbindelse er det ligeledes vigtigt, at lederen er bevidst om, at medarbejderne kan have behov for forskellige former for formidlinger af den formelle kontrol for at opfatte den som understøttende (Andersen & Pedersen, 2014: 70).

Hvis medarbejderen derimod opfatter kontrollen som formel og dermed kontrollerende, vil medarbejderen føle sig som en marionetdukke uden selv at have mulighed for at træffe selvstændige beslutninger (ibid.). Haurum påpegede ligeledes, at de formelle kontroller, der udelukkende har til formål at kontrollere medarbejderne, går imod det at arbejde med og opbygge tillid (Haurum, bilag 5: 12). Torfing forklarede, at hvis medarbejderne føler sig overvåget, vil det skabe en mistillid, fordi de vil føle, at der vil være en grundlæggende mistillid til deres: vilje, motivation og faglige kompetencer (Torfing, bilag 8: 3).

Som tidligere nævnt bør kontrol anses som en dynamisk proces, hvorpå det er nødvendigt løbende at revurdere både kontrollerende og understøttende kontroller, hvortil kontrollerne vil forme og ændre sig i organisationer (Cardinal, et al., 2004: 412). Det er derfor nødvendigt løbende at revurdere kontrollerne for at undgå, at de opfattes som meningsløse med tiden. Der er dog en tendens til først at revurdere kontroller, når de skaber problemer (ibid.: 425), hvorpå der kan argumenteres for, at mange ledere undervurderer arbejdet med at tilpasse kontroller løbende. Dette er problematisk, da en god tillidsbaseret leder også skal være opmærksom på, at det at arbejde med tillid ligeledes omfatter at arbejde med kontroller på en meningsfuld måde.

Det kan på baggrund af ovenstående udledes, at der er for meget formel kontrol, der ikke understøtter arbejdet med tillid som ledelsesredskab. Lederen skal derfor være opmærksom på, hvilken form for kontrol, der udøves, da dette har betydning for tillidsrelationen. Derudover er det vigtigt, at de offentlige ledere bevidst arbejder med at udøve mere uformel kontrol eller formel kontrol i en positiv forstand, så den opfattes som understøttende, samt revurdere kontrollerne løbende. Vi kan på baggrund af ovenstående afsnit bekræfte vores forforståelse om, at meningsløs kontrol og mange regler er i direkte modstrid med tillid som ledelsesredskab jævnfør afsnit 2.3.1. Det er dog vigtigt at påpege, at vi er nået frem til en erkendelse af, at der i tillidsbaseret ledelse også er brug for kontrol, og at det er umuligt at eliminere formel kontrol i det offentlige, hvorpå det ikke er alle regler og kontroller, som kan betegnes som værende i modstrid med tillidsbaseret ledelse.

LEDELSESRUM

Som tidligere udledt kræver tillidsbaseret ledelse en anden form for ledelse, end mange ledere har været vant til. I ovenstående delafsnit påpeges det, at udøvelsen af kontrol er en særlig udfordring i arbejdet med tillidsbaseret ledelse. Vi er gennem vores empiriindsamling blevet opmærksomme på, at det er en generel udfordring, at vores respondenter oplevede, at nogle af deres ledere under dem havde svært ved at agere i rammerne for tillidsbaseret ledelse, fordi det påvirkede deres ledelsesrum (Laigaard, bilag 2: 15) (Haurum, bilag 5: 17) (Carstensen, bilag 7: 8) (Sell, bilag 10: 11) (Jørgensen, bilag 3: 4).

Gretchen Spreitzer & Aneil Mishra påviser i deres studie (1999), at tendensen er, at ledelsen er tøvende med at inddrage medarbejderne i frygt for at miste kontrollen og deres ledelsesrum (Spreitzer & Mishra, 1999: 155f). Sund fortalte, at han havde oplevet en leder, som ikke kunne finde sig tilpas i den tillidsbaserede ledelsesform, hvortil han forklarede: *Man er nødt til at stille spørgsmålet, hvad er det, du er bange for at miste? [...]. Så kan jeg huske, at han (red. lederen) sagde, at han var bange for at miste den der autoritet og kontrol* (Sund, bilag 4: 17). Carstensen pointerede ydermere, at lederne i tillidsbaseret ledelse gør fejl i at tro, at de skal have 110 % styr på det, og tro at de skal fortælle medarbejderne, hvad de skal lave, og hvordan de skal lave det, hvilket betyder, at de kan føle, at de mister deres ledelsesrum (Carstensen, bilag 7: 8). Carstensen udtalte hertil: *Hvis man opfatter sin egen ledelsesrolle som den, der træffer beslutningerne og bestemmer, hvem og hvad, så er tillidsbaseret ledelse jo angstprovokerende* (ibid.). Ledernes frustrationer kan ifølge Spreitzer og Mishra hænge sammen med, at den hidtil traditionelle måde, som ledere bibeholder deres autoritet og følelsen af kontrol på, er ved at fortælle medarbejderne, hvordan de skal gøre deres job og konstant overvåge dem for at undgå ubehagelige overraskelser (Spreitzer & Mishra, 1999: 157). Dette kan sættes i relation til Reynolds magtrelationer, Fox' kontrolbaseret ledelse samt formel kontrol jævnfør afsnit 4.3.7.

Der kan argumenteres for, at det er vanskeligt at udøve tillid og skabe tillidsrelationer i en organisation med en struktur, som er gennemsyret af magtrelationer, hvor ledelsen ikke er villig til at slippe kontrollen og afgive ledelsesrum. Det er derfor særdeles udfordrende, at lederne føler, at de afgiver ledelsesrum i en tillidsbaseret ledelseskontekst. Der kan argumenteres for, at tillidsbaseret ledelse netop giver et større ledelsesrum (Jarvad, bilag 11: 9) (Jacobsen, bilag 13: 11), da lederne får mere frihed til at løse opgaver og drive ledelse jævnfør afsnit 4.2. Vi undrer os hertil over, hvorfor nogle ledere ikke kan se det som en fordel, at medarbejderne i højere grad er selvkontrollerende, da kontrollen ikke går tabt, men blot flyttes over til

medarbejderne, hvorpå de bliver mere selvledende jævnfør afsnit 4.2. Derudover kan den fejlagtige opfattelse af mistet ledelsesrum ses som endnu en årsag til, at nogle ledere fandt det udfordrende at få tillidsbaseret ledelse til at sive ud til medarbejderne.

Spreitzer og Mishra påpeger, at det i nutidens virksomhedsmiljø er en nødvendighed at afgive magt og kontrol overfor medarbejderne (Spreitzer & Mishra, 1999: 156) og dermed bevæge sig fra magtrelationerne og over i tillidsrelationerne, hvor kontrol stadig er en del af relationen, men hvor ansvarlighed er nøgleordet jævnfør afsnit 4.3.7. Derudover påpeger Reynolds, at magtrelationer ofte vil være utilfredsstillende i en organisatorisk kontekst, hvorfor tillidsrelationen som alternativ er nødvendig. På trods af dette påpegede flere af vores respondenter, at de havde oplevet nogle ledere, som havde en iboende trang til at kontrollere, hvorpå deres personlighed ikke egnede sig til tillidsbaseret ledelse (Vang, bilag 12: 9) (Josefsen, bilag 1: 9ff). Sell fortalte om en leder i en anden organisation, der gerne ville drive tillidsbaseret ledelse, men hvis personlighed ikke passede herpå:

Mens vi (red. Sell og lederen) sad og snakkede om at drive tillidsbaseret ledelse, var der to af hans medarbejdere, som sad ude i solen og snakkede på en bænk. Og lige pludselig under frokosten rejste han sig og råbte ud af vinduet: nu har I sørme siddet længe der. Og så vendte han sig om og sagde, det er to af vores tillidsrepræsentanter. Og så sagde jeg, okay det jeg er glad for, at det der skete, fordi så kunne jeg sige til ham, at det måske ikke var ham, det der med tillidsbaseret ledelse. Jeg er sikker på, at de har passet deres arbejde. De har siddet og snakket om deres arbejde og nogle udfordringer. Men hvis du har behov for at gå hen og råbe ud af vinduet med mistillid, så får du ikke deres tillid (Sell, bilag 10: 5ff).

Ud fra ovenstående citat er det tydeligt, at det ligger til visse personligheder at drive tillidsbaseret ledelse, mens andre har en trang til at kontrollere deres medarbejdere. Det er derfor vigtigt, at organisationen er opmærksomme på, hvilke typer af ledere der findes i organisationen, og hvorvidt de er i stand til at løfte arbejdet med tillid.

5.5.1 DELKONKLUSION

Ud fra ovenstående delanalyse kan det konkluderes, at der oftest er en passiv tilgang til arbejdet med tillid som ledelsesredskab, da vigtigheden af at udvikle strategiske handlingsplaner for udbredelsen og opbygningen af tillid i organisationen undervurderes. Ydermere kan det fastslås, at arbejdet med relationer skal vægtes højt, da dette har betydningen for, om arbejdet

med tillid som ledelsesredskab lykkes. Det kan dog ud fra det empiriske genstandsfelt udledes, at relationsarbejdet for mange ledere er noget af det sværeste, da det ikke ligger naturligt til dem og ofte bliver nedprioriteret til fordel for de traditionelle ledelsesopgaver. I forlængelse heraf kan det konkluderes, at det særlig er svært for lederne at finde balancen mellem varme- og kompetencedynamikkerne, hvilket yderligere udfordrer opbygning af tillidsrelationer.

Derudover kan det udledes, at der er for meget formel kontrol, som ikke understøtter arbejdet med tillid som ledelsesredskab. Det kan derfor konkluderes, at lederen skal være særdeles opmærksom på at kontrollere på en positiv og understøttende måde. Endvidere kan det fastslås, at det er særligt udfordrende for tillidsbaseret ledelse, at flere af vores respondenter gav udtryk for, at deres ledere følte, at de mistede ledelsesrum.

Det kan konkluderes, at dette er en fejlagtig antagelse, da tillidsbaseret ledelse giver et større ledelsesrum, da lederne får mere frihed til at løse opgaver og drive ledelse. I forlængelse heraf kan det pointeres, at det er vanskeligt at udøve tillid og tillidsrelationer i en organisation, der er præget af magtrelationer, hvor ledelsen ikke er villig til at slippe kontrollen og afgive ledelsesrum. Ydermere kan det konkluderes, at det ikke er alle, der egner sig til at udøve tillidsbaseret ledelse.

UDFORDRINGER

5. Tilgangen til tillid kan oftest betegnes som passiv, hvorpå det undervurderes, hvor svært det er at få tillidsbaseret ledelse udbredt i organisationen.

6. Det er særligt udfordrende at arbejde med og udvikle tillidsrelationer.

7. Den høje grad af formel kontrol udfordrer opbygningen af tillid og arbejdet med tillid som ledelsesredskab. Det kan være svært for lederne at ændre måden at kontrollere på, således at kontrollen opleves som understøttende og meningsfuld for medarbejderne.

8. Der er en fejlagtig forståelse af, at ledelsesrummet bliver indskrænket i tillidsbaseret ledelse.

5.6 DELANALYSE 4

EKSTERNE UDFORDRINGER

I nærværende delanalyse belyses afgørende eksterne udfordringer, som har særlig betydning for arbejdet med tillid som ledelsesredskab i den offentlige sektor.

STYRINGSKLØFT

Som tidligere påpeget i afsnit 3.2.1 har NPM på mange måder været en gevinst for den offentlige sektor. Torfing og Tobias Køhler forklarer, at der via NPM er kommet styr på budgetterne, opnået besparelser gennem udlicitering, de offentlige ledere er blevet opkvalificerede og borgernes ønsker og behov er sat i centrum (Torfing & Køhler, 2016). I de senere år har der dog været en voksende kritik af NPM, og som det fremgår af delanalyse 1, er der et behov for fornyelse af styringsparadigmet og modet til at gå nye veje (Rasmussen, 2017). Vi undre os derfor over, at NPM stadig er det herskende styringsparadigme, og hvorfor tillid ikke har haft en større gennemslagskraft i den offentlige sektor. En del af årsagen ligger i de udfordringer, som er blevet udledt i delanalyse 2 og 3.

Torfing og Køhler påpeger hertil, at en anden væsentlig udfordring i skiftet fra NPM til NPG er styringskløften mellem Finansministeriet og kommunerne (Torfing & Køhler, 2016). Finansministeriet har praktiseret NPM siden 80'erne gennem adskillige reformer og kommuneaftaler, mens NPG-tankegangen er vokset frem i nogle kommunale forvaltninger, der i langt højere grad trækker på: borger- og medarbejderinddragelse, tværgående samarbejde og tillidsbaseret ledelse (ibid.) (Klausen, 2014: 43). Kurt Klaudi Klausen fremhæver, at Danmark også er et af de lande, hvor borgerne er mest pålidelige og tillidsfulde, hvorfor der ikke er sammenhæng mellem det danske samfund, og den måde som staten fører mistillidsbaseret forvaltningspolitik på (Klausen, 2014: 44). På denne måde kan der argumenteres for, at der er en kløft mellem den styring og den ledelse, som foregår i den offentlige sektor jævnfør afsnit 3.2.3 Torfing forklarede følgende ud fra hans undersøgelse af sammenhængen mellem staten og kommunerne:

Der var stort set ingen støtte og opbakning til NPM fra kommunerne, på trods af at det var det, kommunerne seks år i træk havde fået af vide i kommuneaftalerne fra politisk hold. Altså at de (red. kommunerne) skulle løse ressourceudfordringer ved hjælp af mere NPM. Så

på den måde er det jo lidt to planeter (red. kommunerne og Finansministeriet), som ikke rigtig kommunikerer (Torfing, bilag 8: 7).

Ud fra citatet er det tydeligt, at der er en kløft mellem den måde, som kommunerne ønsker at lede deres forvaltninger på, kontra Finansministeriets. Dette er problematisk, da Finansministeriet står for udviklingen af forvaltningspolitikken, hvorpå de har sat dagsordenen de sidste 20-30 år. Der kan således argumenteres for, at Finansministeriet har modarbejdet og stadig modarbejder de kommuner, som ønsker at praktisere tillid som styringsparadigme gennem NPG og tillidsbaseret ledelse. Andersen forklarede udfordringen således:

Tillidsbaseret ledelse er ekstremt vigtigt nu, og det er alternativet til at drive en organisation på den måde, som Finansministeriet synes. Nemlig at tro, at de inde på Christiansborg kan diktere, hvad hver enkelte medarbejder, og hver enkelt kommune skal gøre i den her situation. Glem det, det er karikeret. I kan godt høre, at jeg ikke er fan af den måde at styre på (Andersen, bilag 6: 2).

Det kan ud fra citatet udledes, at Andersen oplever Finansministeriets styring som urealistisk, og at den bør ændres. Torfing og Køhler forklarer ydermere, at Finansministeriet efterhånden er de eneste, som ikke kan se problematikken i at vedholde troen på, at NPM er vejen frem for en ny velfærdsstat, som den offentlige sektor kalder på (Bøttcher, 2014). Derudover pointerer de hertil, at styringskløften ikke er holdbar, da Danmark ikke kan have en offentlig sektor, der bevæger sig i to modstridende retninger (Torfing & Køhler, 2016). Ud fra det empiriske genstandsfelt ses den politiske styring som en stor udfordring for udbredelsen af tillid i kommunerne. Flere af vores respondenter argumenterede for, at de oplevede, at det politiske niveau udøvede det modsatte af tillidsbaseret ledelse (Jacobsen, bilag 13: 6) (Josefsen, bilag 1: 11) (Andersen, bilag 6: 12) (Torfing, bilag 8: 7). Laigaard udtrykte det således:

Det skal hænge sammen hele vejen igennem. Politikerne skal eders perke vide, hvad det (red. tillidsbaseret ledelse) er, de siger ja til. Og det gjorde mine ikke [...] Det kan jo ikke nytte noget, at man den ene dag siger, nu arbejder vi tillidsbaseret [...] så er der en institution, som kommer i Ekstra Bladet med en klage. Det er forfærdeligt, det gør vi selvfølgelig noget ved. Men hvad siger politikerne på næste møde, vi vil gerne have en redegørelse for alle børneinstitutioner [...]. Så blev jeg nødt til at sige: jamen ved du hvad, vi har jo indført

tillidsbaseret ledelse. Det er stik imod tillidsbaseret ledelse, og hvis vi skal lave redegørelse på baggrund af enkeltsager, som de slet ikke var en del af, får jeg aldrig lederne til at gå i takt i forhold til tillidsbaseret ledelse (Laigaard, bilag 2: 16).

Ovenstående citat er et eksempel på, at politikerne modarbejder kommunens arbejde med tillidsbaseret ledelse, hvis der opstår enkeltsager, der får opmærksomhed i medierne. Sell påpegede hertil: *Vi har en tendens til i vores samfund at lave regler for de to fjolser. To fjolser som ikke kan finde ud af det, så laver vi regler og straf for alle. Og det er bare så mistillidsbaseret* (Sell, bilag 10: 13). Der kan argumenteres for, at regler på baggrund af enkeltsager opfattes som urimelige og som mistillid til de resterende institutioner, hvilket er direkte skadeligt for arbejdet med tillid som et ledelsesredskab. Josefsen forklarede, at politikerne udsteder regler på baggrund af enkeltsager, da de ønsker at have deres egen ryg fri, på trods af at de ofte godt ved, at reglerne ikke har nogen effekt (Josefsen, bilag 1: 12). Der kan hertil diskuteres, om indførelsen af tillid som ledelsesredskab kan lykkes i den offentlige sektor, hvis der ikke er politisk opbakning, da det politiske niveau sætter dagsordenen for kommunerne jævnfør afsnit 3.2.3.

Andersen forklarede, hvordan Gentofte Kommune har oplevet stor politisk opbakning, hvilket har ført til, at Kommunen har større frihed og en tro på, at de i Kommunen selvfølgelig kan udføre deres arbejde tilfredsstillende (Andersen, bilag 6: 9). På samme måde fremhævede Jacobsen, at en af årsagerne til, at Viborg Kommune har succes med at arbejde med tillid som ledelsesredskab er opbakningen fra deres byråd (Jacobsen, bilag 13: 7). Ovenstående er et udtryk for, at byrådets politiske opbakning opleves som en afgørende faktor for at få succes med at arbejde med tillid som et ledelsesredskab i en offentlig og politisk kontekst. Dette understreges ligeledes af Torfing, der påpeger, at lederskabet i kommunerne kun har en begrænset effekt, hvis ikke der er en opfølgende styringsindsats fra de styrende politiske instanser i den offentlige sektor jævnfør afsnit 3.2.3.

Samtidig forklarer Torfing, hvordan styringen forudsætter lederskab via ejerskab til mål og midler hos kommunerne, som er dem, der styres jævnfør afsnit 3.2.3. Dette understreger den magt, som det politiske niveau har i den offentlige sektor, men samtidig også den kompleksitet der er mellem de forskellige niveauer i den offentlige sektor, og vigtigheden i at både styring- og ledelsesniveauet i den offentlige sektor arbejder i samme retning.

Med tanke på ovenstående uoverensstemmelse mellem det politiske og kommunale niveau kan det tænkes, at dette kan være med til at forklare, hvorfor moderniseringstiltagene i den offentlige sektor ofte ikke vinder gennemslagskraft jævnfør afsnit 3.3.

Hvis styringskløften skal overkommes, er der et stort behov for dialog, så de bedste elementer fra NPM kan implementeres i NPG på en sådan måde, at de understøttes af initiativer fra det politiske niveau (Torfing og Køhler, 2016). Der er således behov for opbakning oppefra, til de kommunale forvaltninger, hvis de skal lykkes med NPG. Ifølge Torfing virker udsigten til opbakningen fra Finansministeriet dog til at være langt væk, hvilket er problematisk, da Finansministeriet anses som værende over de andre ministerier og er dem, der svinger taktstokken (Bøttcher, 2014). Andersen forklarede hertil: *Jeg oplever ikke et godt samarbejde med Finansministeriet, som det er nu. Vi skal kunne dokumentere, at vores måde at gøre det på, gør det bedre for borgerne. Hvis vi kan det, så vinder vi kampen, hvis ikke så vinder Finansministeriet kampen med kontrolstyring* (Andersen, bilag 6: 12). Andersens udtalelse tydeliggør kløften, der er mellem Finansministeriet og de kommunale forvaltninger. Der kan på baggrund af dette argumenteres for, at det ikke er gavnligt for udbredelsen af tillidsbaseret ledelse, hvis forholdet mellem Finansministeriet og kommunerne ses som en kamp.

Vi stiller os undrende overfor, at KL som kommunernes talerør ikke har haft større gennemslagskraft og været i stand til at påvirke Finansministeriet således, at kommunernes opråb om en ny styringsform præget af tillid og NPG er slået igennem jævnfør afsnit 3.2.2.

En interessant pointe fremstilles af Nick Allentoft, der fastslår, at bureaukrater ikke kan være med til at afbureaukratisere, hvorfor der kan argumenteres for, at den offentlige afbureaukratisering ikke er lykkedes på trods af de mange tiltag, der har været forsøgt siden Moderniseringsprogrammet i 1983 (Allentoft, 2017).

Ud fra ovenstående kan det udledes, at styringskløften og herunder Finansministeriet og deres vedvarende kontrolindsatser er hæmmende for udfoldelsen af tillidsbaseret ledelse i de enkelte kommuner.

MOD TIL AT UDVISE TILLID

Gennem det empiriske genstandsfelt kan det udledes, at det er særdeles udfordrende for vores respondenter, at de ikke altid turde at drive tillidsbaseret ledelse, Jacobsen forklarede det således:

Vi lever i en politisk verden, og det der med at have modet, det kræver også mod som leder at sige til sin medarbejdere: "I tager bare beslutningerne, jeg har fuld tillid til, at I kan tage de rigtige beslutninger i situation" [...]. I en offentlig politisk ledet organisation, er det meget svært indimellem at få øje på incitamentet, der understøtter, at man skal gå ud og være modig og afprøve nye ting. Fordi hvis det går galt, så ved man godt, at der kommer en kritik enten i det offentlige rum eller i det politiske (Jacobsen, bilag 13: 6f).

Der kan ud fra citatet fastslås, at Jacobsen oplevede, at hans ledere kæmpede med at udvise mod på grund af en frygt for at blive centrum i en politisk eller offentlig skandale. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt der i en NPM-præget politisk organisation med kontrollbaseret ledelse er incitamenter til at udvise mod og sårbarhed fra lederne side, da der bliver slået hårdt ned på selv de mindste fejl og mangler, som vil medføre sanktioner og intensiveret overvågning jævnfør afsnit 4.3.3. Dette understøttes af Carstensen, der forklarede således: *Man (red. lederen) får ikke noget ros, hvis man løber den her risiko for at yde noget godt, men bliver derimod straffet. Som leder vælger man de sikre løsninger, fordi man ikke tør løbe en risiko (Carstensen, bilag 7: 6).* Haurum understregede, at han i høj grad kunne nikke genkende til denne problematik og forklarede, at en af udfordringerne i det manglende mod ligger i den indgroede nulfejlskultur og frygten for at lave fejl (Haurum, bilag 5: 8). Dette forsøgte Haurum at gøre op med ved at indføre krav om, at lederne årligt skulle fremlægge to fejl for ham, hvilket lederne fandt angstprovokerende (ibid.).

Der kan dog argumenteres for, at hvis lederne skal turde at udvise mod og risiko, samt at et forsøg som Haurums 'to-fejlskultur' skal lykkes, kræver det, at politikerne også ændrer adfærd og selv udviser mod og tillid til de offentlige ledere og medarbejdere. Dette understreges af Carstensen, der fastslog, at tillidsbaseret ledelse bliver yderst svært, hvis ikke politikerne udviser tillid og giver mulighed for, at lederne kan lede risikofyldt (Carstensen, bilag 7: 6).

Haurum forklarede, at overborgmester Frank Jensen i København Kommune indgik en aftale med politikerne og konkluderede nedenstående:

[...] politikerne blev enige om at give håndslag på, når der skete noget på et plejehjem, så skulle alle de andre borgmestre ikke rende ud og skælde ud og sige, at han ikke havde styr på sin forvaltning [...]. De (red. politikerne) skulle lade være med at lave kalkunjagt. De måtte så at sige gribe i egen barm. Der er ting politikerne ikke længere går i pressen med og kritisere

hinanden for, fordi man ved jo godt, at der sker fejl. [...] kulturen var sådan i Københavns Kommune, at hver gang der skete en fejl i en eller anden forvaltning, så gik den modsatfærdede politiker ud og tordnede i pressen om, hvor dårligt det var. Det aftalte man i virkeligheden at holde op med (Haurum, bilag 5: 19).

Ud fra ovenstående citat fremgår det, at politikerne i Københavns Kommune forsøgte at indgå en aftale om at ændre deres mistillidsbaserede adfærd. Politikkerne bærer et stort ansvar for at skabe bedre forudsætninger for, at tillidsbaseret ledelse kan lykkes i den offentlige sektor. Hvis politikerne ikke ændrer adfærd, vil dette fortsat udfordre og hæmme udbredelsen af tillidsbaseret ledelse, da lederne i kommunerne ikke alene tør udvise mod til at følge mulighederne som tillidsbaseret ledelse giver.

5.6.1 DELKONKLUSION

Ud fra ovenstående kan det konkluderes, at der er en styringskløft mellem den måde, som kommunerne og Finansministeriet ønsker at lede forvaltningerne på. Det kan udledes, at Finansministeriet i høj grad har modarbejdet og stadig modarbejder de kommuner, der ønsker at praktisere tillid som styringsparadigme gennem NPG og tillidsbaseret ledelse.

Politikernes manglende vilje til at udvise mod og tage en risiko har afgørende indflydelse på, at mange ledere ikke tør udvise nok mod i frygten for at ende i en skandale. Det kan hertil konkluderes, at indførelsen af tillid som ledelsesredskab bliver udfordret af den manglende politiske opbakning.

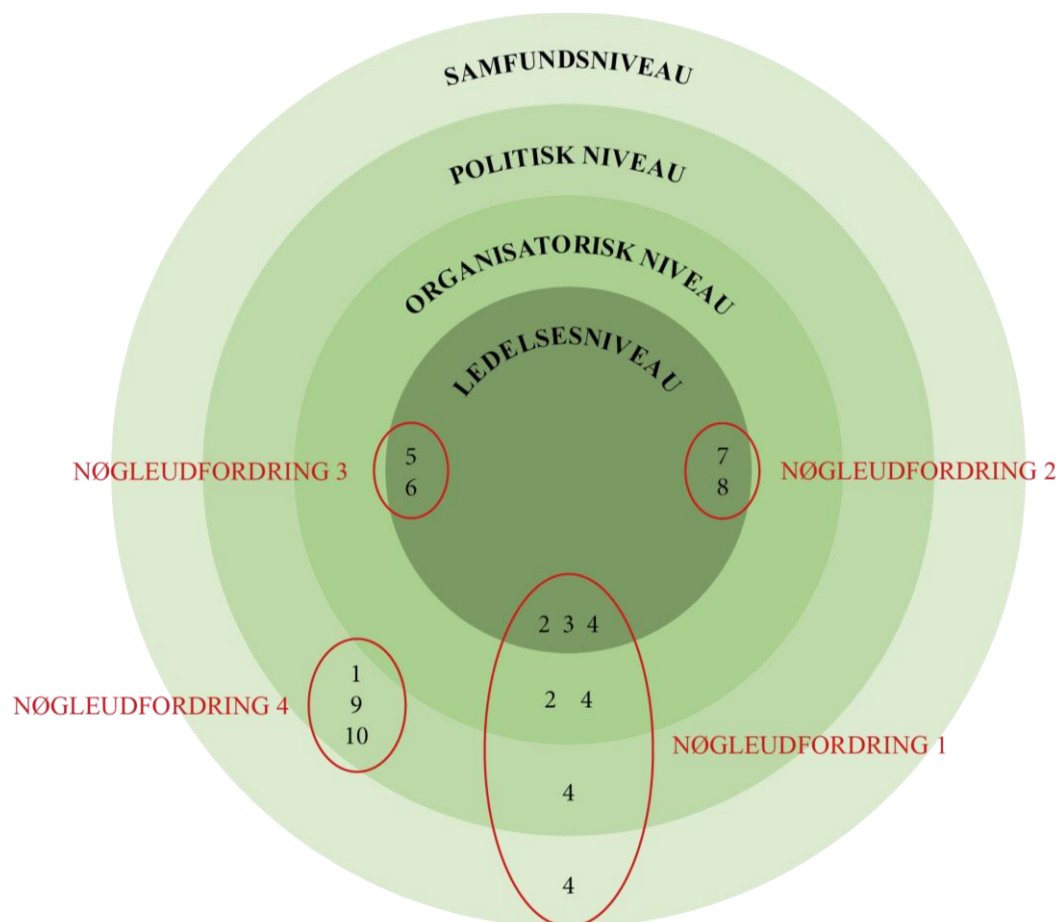
UDFORDRINGER

9. Styringskløften mellem Finansministeriet og kommunerne bremser arbejdet med tillidsbaseret ledelse.

10. Politikernes manglende vilje til at udvise mod og løbe en risiko betyder, at lederne i kommunerne ikke tør udfolde de muligheder, som tillidsbaseret ledelse tilbyder.

5.7 DE FIRE NØGLEUDFORDRINGER

I nedenstående afsnit sammenkobles de 10 udledte udfordringer fra afhandlingens delanalyser til fire nøgleudfordringer, som er illustreret i model 13 nedenfor. Formålet er at tydelig- og håndgribeliggøre de 10 udfordringer, således at de er nemmere at forholde sig til og tage med videre i praksis.



Model 13: Fordelingen af udfordringer, udformet af gruppen.

De udledte udfordringer er i modellen placeret på de niveauer, hvor udfordringen opstår, og hvor aktørerne har mulighed for at håndtere udfordringen, hvorfor nogle udfordringer vil fremgå på flere niveauer i modellen. Ud fra delanalyserne blev det tydeligt, at de udledte udfordringer har flere paralleller og indflydelse på hinanden, hvorfor vi har valgt at sammenkoble de 10 udfordringer til fire nøgleudfordringer, som er illustreret på modellen ved

de røde cirkler. Nedenfor er det tydeliggjort, hvordan de 10 udfordringer er sammensat til fire overordnede nøgleudfordringer.

NØGLEUDFORDRING 1 - TILLIDSBEGREBET OG

ITALESÆTTELSE AF TILLID:

Tillidsbegrebet er diffust og svært at italesætte, hvorpå det er svært at anvende som et ledelsesredskab.

UDLEDT PÅ BAGGRUND AF UDFORDRING:

2. Tillid er diffust og individuelt, hvilket betyder, at det kan være svært at skabe en fælles ramme at arbejde indenfor.
3. Tillid er en sammenkobling af følelser og rationalitet, hvorfor det kan være svært at finde den rette balance i arbejdet med tillid som et ledelsesredskab.
4. Tillidsbegrebet mangler grader, hvilket gør det udfordrende at italesætte tillid og anvende tillidsbaseret ledelse.

NØGLEUDFORDRING 2 - KONTROL I BALANCE:

Det er svært at afgive kontrol og finde den rette balance i anvendelsen af kontrollen.

UDLEDT PÅ BAGGRUND AF UDFORDRING:

7. Den høje grad af formel kontrol udfordrer opbygningen af tillid og arbejdet med tillid som ledelsesredskab. Det kan være svært for lederne at ændre måden at kontrollere på, således at kontrollen opleves som understøttende og meningsfuld for medarbejderne.
8. Der er en fejlagtig forståelse af, at ledelsesrummet bliver indskrænket i tillidsbaseret ledelse.

NØGLEUDFORDRING 3 - TILLIDSRELATIONER:

Arbejdet med relationer er særligt afgørende for udbredelsen af tillid i organisationen, hvilket oftest undervurderes og tilgås passivt.

UDLEDT PÅ BAGGRUND AF UDFORDRING:

5. Tilgangen til tillid kan oftest betegnes som passiv, hvorpå det undervurderes, hvor svært det er at få tillidsbaseret ledelse udbredt i organisationen.
6. Det er særligt udfordrende at arbejde med og udvikle tillidsrelationer.

NØGLEUDFORDRING 4 - EKSTERN PÅVIRKNING:

Det politiske niveau hæmmer arbejdet med tillidsbaseret ledelse i den offentlige sektor.

UDLEDT PÅ BAGGRUND AF UDFORDRING:

1. NPM er det primære styringsparadigme, hvilket er med til at hæmme kommunernes mulighed for at arbejde med tillidsbaseret ledelse.
9. Styringskløften mellem Finansministeriet og kommunerne bremser arbejdet med tillidsbaseret ledelse.
10. Politikernes manglende vilje til at udvise mod og løbe en risiko betyder, at lederne i kommunerne ikke tør udfolde de muligheder, som tillidsbaseret ledelse tilbyder.

Med udgangspunkt i afhandlingens ledelsesperspektiv er der visse nøgleudfordringer, som den enkelte leder har mere indflydelse på end andre. I den første nøgleudfordring vil lederen kun i begrænset omfang have mulighed for at arbejde og håndtere udfordringen, idet lederen kun kan tydeliggøre og italesætte tillid internt til sine medarbejdere, men ikke påvirke det politiske og samfundsmæssige niveau.

Nøgleudfordring 2 og 3 om relationer og kontrolbalancen er et sammendrag af udfordringer, som alle er placeret på ledelsesniveauet jævnfør model 13, hvorpå lederen særligt kan påvirke og håndtere disse. Som det kommer til udtryk i nøgleudfordring 4, har det politiske niveau en afgørende indflydelse på kommunernes arbejde med tillidsbaseret ledelse. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt lederen reelt har mulighed for at skabe en god kontrolbalance med tanke på, at det politiske niveau bliver ved med at indføre meningsløse formelle kontroller.

De fire nøgleudfordringer vil være omdrejningspunktet i afhandlingens følgende konklusion.

KAPITEL 6

KONKLUSION



6 KONKLUSION

Der har de seneste år været en tilbagevendende debat om tillid og tillid som ledelsesredskab i den offentlige sektor. På trods af dette er udbredelsen af tillidsbaseret ledelse i den offentlige sektor udeblevet, hvortil vi ønskede at undersøge følgende problemformulering: *Hvorfor er tillid som ledelsesredskab vanskeligt at anvende i den offentlige sektor, og hvilke udfordringer opstår der i arbejdet med dette?*

Det kan konkluderes, at NPM ikke har haft den tiltænkte effekt, og at udviklingen af NPM har taget overhånd. Ydermere kan det udledes, at NPM på nuværende tidspunkt fortsat er det dominerende styringsparadigme i den offentlige sektor til trods for, at der er behov for et nyt styringsparadigme, der i højere grad bygger på tillid. Det kan hertil fastslås, at NPM kan ses som hæmmende for tillidsbaseret ledelse i den offentlige sektor.

Derudover kan det påpeges, at tillidsbegrebets diffuse definition gør det udfordrende at arbejde med tillid som ledelsesredskab og skabe en ens rammesætning eller en bevidsthed om forskellene i rammesætningen. Endvidere kan det konkluderes, at det blandt andet er svært at arbejde med tillid, da tillid er sammensat af følelser og rationalitet, hvorfor en god balance mellem disse er afgørende for, at tillid som ledelsesredskab kan lykkes. Derudover kan det pointeres, at arbejdet med tillidsbaseret ledelse er udfordret af, at tillid er et magisk begreb, som betyder, at tillid tilgås positivt, hvorpå arbejdet med tillid risikerer at blive undervurderet. Ydermere kan det fastslås, at tillidsbegrebet i det danske sprog er fattigt, hvilket udfordrer arbejdet med tillid, hvorpå en udvidelse af tillidsbegrebet findes fordelagtigt i arbejdet med en bedre italesættelse af tillid. Vi har hertil udviklet en dynamisk model med tilføjelse af graderne: ikke-tillid, utilid og ægte tillid.

Det kan udledes, at der oftest er en passiv tilgang til arbejdet med tillid som ledelsesredskab, hvilket er udfordrende, da vigtigheden af at udvikle strategiske handlingsplaner for udbredelsen og opbygningen af tillid i organisationen undervurderes. Endvidere kan det konkluderes, at det er særdeles udfordrende at udvikle tillidsrelationer samt at finde balancen mellem varme- og kompetencedynamikken, der er afgørende for, at lederen kan opbygge gode tillidsrelationer. Derudover er der for meget formel kontrol, som ikke understøtter arbejdet med tillid som ledelsesredskab, hvorpå lederen skal være særdeles opmærksom på at kontrollere på en positiv og understøttende måde. Det fastslås, at kontrol er del af arbejdet med tillid som ledelsesredskab, men at kontrollen skal ses som en proces, der løbende skal tilpasses

organisationen for at anses som understøttende. Det kan ydermere konkluderes, at nogle ledere har en fejlagtig antagelse om, at de ved afgivelse af kontrol mister ledelsesrum.

Det kan konkluderes, at der er en styringskløft mellem den måde, som kommunerne og Finansministeriet ønsker at styre og lede forvaltningerne på, hvilket bremser arbejdet med tillidsbaseret ledelse. Det kan hertil udledes, at det er en afgørende udfordring, at styrings- og ledelsesniveauet i den offentlige sektor ikke arbejder i samme retning. Derudover kan det afslutningsvist fastslås, at politikernes manglende vilje til at udvise mod og tage en risiko har afgørende indflydelse på, at mange ledere ikke tør udvise nok mod i frygt for at ende i en skandale. Det kan konkluderes, at det politiske niveau i høj grad hæmmer kommunernes chance for at komme i mål med deres ønske om at anvende tillid som et ledelsesredskab, da kommunerne oplever det politiske niveaus ageren som en hæmsko for deres arbejde.

På baggrund af de fire delanalyser har vi udledt 10 generelle udfordringer, som lederne sandsynligvis møder i arbejdet med tillid som ledelsesredskab. Disse har vi sammenkoblet til fire centrale nøgleudfordringer, som vil være afhandlingens hovedkonklusioner, og derved også de udfordringer, som lederne særligt skal forholde sig til og have for øje i arbejdet med tillidsbaseret ledelse.

NØGLEUDFORDRINGER

1. Tillidsbegrebet er diffust og svært at italesætte, hvorpå det er svært at anvende som et ledelsesredskab.
2. Det er svært at afgive kontrol og finde den rette balance i anvendelsen af kontrollen.
3. Arbejdet med relationer er særligt afgørende for udbredelsen af tillid i organisationen, hvilket oftest undervurderes og tilgås passivt.
4. Det politiske niveau hæmmer arbejdet med tillidsbaseret ledelse i den offentlige sektor.

KAPITEL 7

KVALITETSVURDERING



7 KVALITETSVURDERING

I det kommende afsnit fremstilles kvaliteten af afhandlingens frembragte viden (Tanggaard & Brinkmann, 2010: 490) med udgangspunkt i: *validitet*, *transparens*, *reliabilitet* og *generaliserbarhed*. Afhandlingens kvalitet afgøres af den konkrete gennemførelse, hvorpå det skal være muligt at se forskeren over skulderen for at kunne gennemskue vejen fra design af undersøgelsen til udførelsen af analysen og konklusionerne (ibid.: 523).

Afhandlingens validitet kan betegnes som høj, da afhandlingen undersøger det, som var tiltænkt som formålet med undersøgelsen (Kristensen & Hussain, 2016: 202). Vi har nøje udvalgt den relevante empiri og teori for at kunne besvare afhandlingens problemformulering, hvilket er med til at styrke afhandlingens validitet. Ydermere kan der argumenteres for, at sammenhængen mellem teori og empiri ud fra den elaborative tilgang styrker afhandlingens validitet. Da afhandlingen har et hermeneutisk videnskabsteoretisk afsæt, er antagelsen, at konteksten og forståelsen af undersøgelsens fænomener konstant er i bevægelse, hvorfor det ikke kan forventes, at undersøgelsen vil kunne gentages og vise præcis de samme resultater. På denne måde er det endelige validitetskriterium ikke udelukkende empiriske argumentationer, men styrker i argumentationen som helhed (Juul & Pedersen, 2012:128). Vi har derfor haft fokus på at tydeliggøre vores argumenter for eksempelvis til- og fravalg løbende gennem afhandlingen, hvilket hænger sammen med det næste kvalitetsparameter, som er transparens.

Kvalitetsparameteret transparens omhandler afhandlingens undersøgelsesmetode og fremlæggelse af de empiriske data, og hvorvidt læseren via disse kan følge afhandlingens empiriske og metodiske overvejelser (Tanggaard og Brinkmann, 2010: 490). Grundantagelser og fremgangsmåder bør være så gennemsigtige som muligt, så læseren kan vurdere fornuften i undersøgelsens resultater (Brinkmann & Tangbæk, 2015: 523). For at opnå høj transparens har vi skabt en rød tråd i afhandlingen ved at redegøre for de metodiske og teoretiske valg til anvendelse i analysen (Kristensen & Hussain, 2016: 52). Dette kommer blandt andet til udtryk gennem kapitelindledningerne, teoretiske opsamlingsbokse og analysestrategien, der alle er med til at tydeliggøre vores valg og skabe høj transparens og sammenhæng i afhandlingen. Endvidere har vi været særligt opmærksomme på at klarlægge, hvornår konklusionerne er et udtryk for respondenternes, teoretikernes eller vores egne synspunkter ved at tydeliggøre, hvem der er afsender på de forskellige dele i analysen, hvilket ligeledes er med til at styrke transparensen (Tanggaard & Brinkmann, 2010: 490ff).

Det næste kvalitetsparameter er reliabilitet, som dækker over nøjagtigheden i indsamlingen af data og behandlingen heraf. På denne måde spiller reliabilitet sammen med vurderingen af pålidelighed. Der kan argumenteres for, at de empiriske valg i forhold til sammensætningen og udvælgelsen af respondenterne er med til at styrke afhandlingens pålidelighed. Vi har i sammensætningen og udvælgelsen af respondenterne været opmærksomme på at foretage flere interview med hver kommune, hvorpå vores respondenter udgør flere ledelsesniveauer, forskellige køn, og kan alle betegnes som førstehåndskilder, der repræsenterer et bredt felt.

Derudover styrker det afhandlingens pålidelighed, at vi har valgt at vedlægge meningskodningen af de kvalitative data, da dette dokumenterer den metodiske fremgangsmåde af databehandlingen (Jacobsen & Jensen, 2012: 354). Der kan dermed argumenteres for, at afhandlingen har en høj pålidelighed og god reliabilitet. Det er dog vigtigt at påpege, at vi kunne have opnået en endnu højere grad af reliabilitet, hvis vi havde anvendt metodetriangulering og derved inddraget for eksempel kvantitative data. Afhandlingens gode reliabilitet og mange respondenter hænger stærkt sammen med afhandlingens generaliserbarhed, som er det sidste kvalitetsparameter.

Kvalitetsparameteret generaliserbarhed omhandler, hvorvidt afhandlingens konklusioner kan bredes ud og derved anvendes til at drage generelle konklusioner (Tanggaard og Brinkmann, 2010: 191f). Der kan argumenteres for, at afhandlingens generaliserbarhed kan betegnes som stærk, da vi frembringer generelle udfordringer på baggrund af tydelige overensstemmelser mellem respondenternes udtalelser på trods af, at de repræsenterer fire forskellige kommuner. Det kan dermed fastslås, at afhandlingens konklusioner og herunder de fire nøgleudfordringer, kan udbredes og findes gavnligt for mange andre organisationer, hvorpå resultaterne anses som generaliserbare.

KAPITEL 8

PERSPEKTIVERING



8 PERSPEKTIVERING

I dette afsnit perspektiveres afhandlingens refleksioner over resultaternes relevans, og hvordan konklusionerne undersøges i et videre arbejde med udfordringer ved tillidsbaseret ledelse. Afsnittets nedslagspunkter er: Vidensbidrag, Tillidsgrader, Styringskløft, Den private sektor og Kvantitative data.

VIDENSBIDRAG

Der findes allerede en stor mængde forskning i offentlig styring og ledelse, dog er der kun begrænset forskning, som fokuserer på udfordringer ved at anvende tillid som et ledelsesredskab i en dansk offentlig kontekst. Afhandlingens udledte udfordringer herunder især de fire nøgleudfordringer, bidrager derfor med viden, som kan anvendes til at imødekomme det fremtidige arbejde med tillid som ledelsesredskab. Endvidere bidrager afhandlingen til at skabe et overblik over tillidsteoriens komplekse og brogede felt, ved at inddele teorien i fire afgørende nedslagspunkter.

TILLIDSGRADER

Ud fra empirien blev det tydeligt, at det er svært at italesætte hvad tillid er og skabe en fælles ramme for tillid i organisationen. Denne afhandling bidrager med en udvidelse af forskellige grader af tillidsbegrebet, hvorpå italesættelsen af tillid bliver lettere og derved nemmere kan anvendes som et ledelsesredskab. Udvidelsen af graderne: utillid, ikke-tillid og ægte tillid er sammensat på baggrund af empirien og teori, hvorpå det ville være spændende at gå videre med og undersøge begrebernes anvendelighed og tiltænkte formål i en organisatorisk kontekst.

STYRINGSKLØFT

En gennemgående udfordring, som blev italesat af respondenterne, er den styringskløft, som de oplever mellem Finansministeriet og det kommunale niveau. Denne belyste udfordring bidrager med en forståelse af, hvorfor nogle kommuner oplever det politiske niveau som en modstand og derved har svært ved at komme i mål med deres ambition om at anvende tillid som ledelsesredskab. Havde vi mulighed for at gå videre med undersøgelsen, er denne udfordring oplagt at gå videre med og indsamle yderligere empiri fra det politiske niveau, og derved undersøge styringskløften ud fra begge perspektiver.

Det er vigtigt at nævne, at det gennem styringskløften er blevet tydeliggjort, at det politiske niveau bliver nødt til at leve op til deres store indflydelse og ansvar i forhold til, om tillid som ledelsesredskab kan lykkes i den offentlige sektor.

DEN PRIVATE SEKTOR

Afhandlingens undersøgelse er afgrænset til at omhandle arbejdet med tillidsbaseret ledelse i den offentlige sektor, hvilke betyder, at der indgår betingelser, som ikke er gældende for den private sektor. Der kan derfor stille spørgsmålstejn ved, om afhandlingens resultater kan have relevans for den private sektor. Der kan argumenteres for, at flere af afhandlingens konklusioner også er relevante for den private sektor. Afhandlingens nøgleudfordring 1, omhandlende tillidsbegrebets diffuse definition og dermed svære italesættelse, er en samfundsmæssig udfordring, som derved også kan opstå som en udfordring i den private sektor, når tillid anvendes som ledelsesredskab.

Nøgleudfordring 2 og 3 er begge udfordringer, der er relateret til den enkelte leders anvendelse af kontrol og arbejdet med relationer, hvorfor dette også er relevant for den private sektor. Afhandlingen bidrager derfor med viden, som kan anvendes generelt i den offentlige og private sektor.

KVANTITATIV DATAINDSAMLING

I afhandlingen anvendes kvalitative interview som vores forskningsmetode til at undersøge afhandlingens problemstilling. Det er i denne forbindelse oplagt at reflektere over, hvordan vi kunne gå videre med konklusionerne ud fra en kvantitativ tilgang. Afhandlingen har bidraget med 10 gennemgående udfordringer, som er oplagte at undersøge nærmere ud fra en kvantitativ metode gennem eksempelvis et spørgeskema.

De 10 gennemgående udfordringer bevirker, at vi ville kunne fokusere og strukturere indsamlingen af de kvantitative data. På denne måde ville samspillet mellem kvalitativ og kvantitativ metode understøtte hinanden og dermed også styrke validiteten.

KAPITEL 9

LITTERATURLISTE



9 LITTERATURLISTE

- Alfred.as (2017). Alfred AS, besøgt d. 31.05.2017.
- Allentoft, Nick (2017). Kan en murer bygge et træhus? bureaukrater kan ikke afbureaukratisere, bragt på Denoffentlige.dk.
- Allentoft, Nick (2014a) Her er historien bag velfærdsstatens eksistenskrise, bragt på Denoffentlige.dk.
- Allentoft, Nick (2014b). Pia Gjellerup er tilbage: Innovationschef med dødsforagt, bragt på Denoffentlige.dk.
- Allentoft, Nick (2014c). Vestagers farvel er tilbageslag for tillidsreformen, bragt på Denoffentlige.dk.
- Altinget.dk (2015) Jerking, Allan, Her er Løkkes ministerhold, besøgt d. 18.04. 2017.
- Andersen, B. Lotte, Pedersen, Lene (2014), *Styring og motivation i den offentlige sektor*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, kapitel 4.
- Barkholt, Niels Christian, Bentzen, Ø. Tina (2017). Vejen til ny styring i det offentlige, bragt på denoffentlige.dk d. 17.01.17.
- Bekke, Pernille (2016). Forsker udpeger fem barrierer for tillidsbaseret ledelse, Lederweb, Væksthus for ledelse, besøgt d. 16. juni 2017.
- Bentzen, Ø. Tina (2015). *TILLIDSBASERET STYRING OG LEDELSE I OFFENTLIGE ORGANISATIONER - I springet fra ambition til praksis*, Ph.d. Institut for Samfund og Globalisering, kapitel 1 – 3.
- Bijlsma-Frankema, Katinka, Costa, Ana Cristina (2005), *Understanding the Trust-Control Nexus*, International Sociology, Published by SAGE, side 259 - 282.
- Bjerregaard, Morten (2017). Overblik se og læs statsministerens nytårstale her, DR.dk, besøgt den 16 juni 2017.
- Bligh, Michelle C. (2017). *Leadership and Trust*, Springer International Publishing, Switzerland, Leadership today, no. 10, side 21 - 42.
- Brinkmann, Svend, Tanggaard, Lene (2015). *Kvalitative metoder - en grundbog*, 2. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, Viborg, Danmark, kapitel 7, 25.
- Brinkmann, Svend, Tanggaard, Lene (2010). *Kvalitative metoder - en grundbog*, 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag, Viborg, Danmark, kapitel 23.
- Bøttcher, Thomas (2014). 5 kapitler om tillidsreformen, der blev væk, bragt i Magisterbladet.
- Bøttcher, Thomas (2014). Virker Københavns tillidsreform?, Magisterbladet.
- Cardinal, Laura, Sim, Sitkin, Long, Chris (2004). *Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution and Organizational Control*, Organization Science, Vol. 15, no. 4, side 411 - 431.
- Christensen, B. Amalie (2017). Her er regeringens ledelseskommision, Altinget.dk, d. 15.03.2017.
- Collin, Finn, Køppe, Simo (red.) (2003). *Humanistisk videnskabsteori*, DR Multimedie, Lindhardt og Ringhof Forlag. 3. udgave, side 223 - 231.

- Costa, Ana Cristina, Bijlsma-Frankema, Katharina (2007). *Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust-Control Nexus*, Group & Organization Management, Sage Publications, vol. 32, no. 4, side 392 - 406.
- Crevani, Lucia (2015a). *Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing*, SAGA, side 1 - 27.
- Crevani, Lucia, (2015b). *Leadership: Contemporary critical perspectives*, London Sage Publications, DiVA, side 1 - 35.
- Cuddy, J. Amy, Glick, Peter, Benninger, Anna (2011). *The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations*, Research in Organizational Behavior no. 31, ELSEVIER, USA, side 73-98.
- Cuddy, Amy, J.C., Kohut, Matthew, Neffinger, John (2013). *Connect, Then Lead*, Harvard Business Review, side 1-9.
- Das, T.K. Teng, Bing-Sheng (1998). *BETWEEN TRUST AND CONTROL: DEVELOPING CONFIDENCE IN PARTNER COOPERATION IN ALLIANCES*, Academy of management review.
- Denoffentlige.dk, (2017a). Kommissorium for ledelseskommisionen, besøgt d. 10.04.17.
- Denoffentlige.dk, (2017b). Her er ledelseskommisionen. Allan Søgaard er formand, besøgt d.10.04.17.
- Denstoredanske.dk (2009a). Centraladministrationen, besøgt d. 31.05.2017.
- Denstoredanske.dk (2009b). Kommunaldirektør, besøgt d. 11.04.2017.
- Denstoredanske.dk (2015). Ministerium, besøgt d. 11.04.17.
- Dolan, Simon, Salvador, García (2002). *Managing by Values*, Journal of Management Development 21(2), side 101 – 117.
- Dr.dk/P1 (2017). Orientering, podcast, sendt den 06.01.2017.
- Drescher, A. Marcus, Korsgaard, Audrey, Welp, M. Isabell, Picot, Arnold, Wigand, T. Rolf, (2014). *The Dynamics of Shared Leadership: Building Trust and Enhancing Performance*, American Psychological Association, side 1 - 13.
- Finansministeriet (2017). Sammenhængsreform, Regeringen.
- Flores, Fernando, Solomon, Robert (1998). *CREATING TRUST*, Business Ethics Quarterly, Vol. 8, side 205 - 232.
- Fm.dk (2017). Om os, besøgt d. 11.04.17.
- FOA.dk (2013). FOA-trækker sig fra arbejdet med tillidsreformen, bragt på foa.dk.
- Fox, Alan (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. Faber and Faber, UK, London, kapitel 1.
- Frederiksen, Morten (2013). *Trust in the face of uncertainty: a qualitative study of intersubjective trust and risk*, International Review of Sociology, 2014, Vol. 24, no. 1, side 130 - 144.
- Frederiksen, Morten, Heinskov, B. Marie (2015). *Trusting the other or taking of chance? An investigation of chance and trust temporalities*, Time and Society, University of Copenhagen, side 1-19.
- FT.dk (2016). Bilag 30 Folketinget.
- Ftf.dk (2014). Center for offentlig innovation, Center for Offentlig Innovation.
- FT.dk (2013). Kommunalbestyrelsen, besøgt d. 11.04.2017.

- Galford, Robert, Drapeau, Anne (2002). *The Trusted Leader - Bringing Out the Best in Your People and Your Company*, The Free Press, New York, kapitel 1, 5 og 6.
- Harboe, Thomas (2006). *Indføring i samfundsvidenskabelig metode*, Samfundslitteratur, Frederiksberg, i Kvalitative og kvantitative metoder, kapitel 4, side 31 - 39.
- Hegnsvad, Mogens (2017). Ledelseskommissionen er (forsøgt) hen i en krog, Denoffentlige.dk.
- Hernandez, Morela, Long, Chris, Sitkin, Sim (2014). *Cultivating Follower Trust: Are All Leaders Behaviors Equally Influential?* Organizational Studies, SAGA, side 1-26.
- Hersey, Paul, Blanchard, H, Kenneth, Natemayer, E, Walter, (1979). *Situational leadership, Perception and the Impact of power*, Group and Organization Studies, side 418-428.
- Hjortdal, Henrik (2007). *Tilgiv os, vi vidste ikke, hvad vi gjorde*, bragt i Politiken.
- Jacobsen, Michael, Jensen, Sune (2012). *Kvalitative udfordringer*, Hans Reitzels Forlag, København K, kapitel 11.
- Jagd, Søren (2008a). *Tillid og økonomiske relationer*, bragt i Djøfs Samfundsøkonom vol. 3, side 9 - 14.
- Jagd, Søren (2008b). *Tillidsbaseret ledelse. En ny udfordring for ledere?* Roskilde Universitet, Præsenteret på Det Danske Ledelsesakademis 3. konference, side 1 – 30.
- Jakobsen, F, Mads, Kjeldsen, M. Anne, Pallesen, Thomas (2016). Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer, Politica, 48 årg. nr 2. 208-227.
- Josefsen, Alfred (2011). *Min passion for ledelse*, Alfred AS, kapitel 5.
- Juul, Søren, Pedersen, B, Kirsten (2012). *Samfundsvidenskaberne videnskabsteori – En indføring*, Hans Reitzels Forlag, København K, kapitel 4.
- KK.dk (2015). *Tillidsreformen i arbejde*.
- Klausen, K. Kurt (2014). *Strategisk ledelse i det offentlige - fremskrive, forudse forestille*, Gyldendal Business, København K, kapitel 2.
- Kristensen, Catharina, Hussain, M. Azhar (red.) (2016). *Metoder i samfundsvidenskaberne*, 1. udgave, Samfundslitteratur, kapitel 3 + 12.
- Kvale, Steiner, Brinkmann, Svend (2009). *InterView - introduktion til et håndværk*, udgave 2, Hans Reitzels Forlag, Viborg, Danmark.
- Lambourne, Ø. Anne Mette (2004). *Tillid mellem Løgstrup og Luhmann – en interdisciplinær diskussion*, udgivet i Dansk Teologisk Tidsskrift 67, side 282 - 300.
- Lewicki, J. Roy, Tomlinson, Edward, Gillespie, Nicole (2006). *Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions*, Journal of Management, vol 32, no. 6, side 991 - 1022.
- Lewicki, J. Roy, Mcallister, David, Bies, Robert (1998). *TRUST AND DISTRUST: NEW RELATIONSHIPS AND REALITIES*, Academy of Management Review, vol. 23, no. 3, side 438 - 458.
- Lewis, J.D, Wiegert (1985). *Trust as a Social Reality*, the University of North Carolina Press, side 967 – 985.
- Luhmann, Niklas (1999). *Tillid - en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*, Hans Reitzels Forlag A/S, side 7 – 29, kapitel 3, 4, 6, 10.
- Mac, Anita (2003). Værdibaseret virksomhedsteori, Roskilde Universitet. Workingpaper/ Center for Værdier i Virksomheder, nr. 9.

- Malling, J. Erik (2014). *Ny kommunaldirektør i Gentofte*, Bagt i Danske Kommuners nyhedsmagasin, nr. 21.
- Mayer, R. Davis, Schoorman, David (1995). *AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST*, Academy of Management Review, vol. 20, no. 3, side 709 - 734.
- McAllister, J. Daniel (1995). *AFFECT - AND COGNITION-BASED TRUST AS FOUNDATIONS FOR INTERPERSONAL COOPERATION IN ORGANIZATIONS*, Academy of Management Journal, vol. 38. no 1, side 24-59.
- Mellewigt, Thomas, Madhok, Annap, Weibel, Antoinette (2007). *Trust and formal contracts in interorganizational relationships - substitutes and complements*. Managerial and Decision Economics, vol. 28, no 8, side 833–847.
- Möllering, Guido (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*, Elsevier, Oxford, England, kapitel 2 - 5.
- Nalda, L. Álvaro, Guillén, Manuel, Pechuán, G. Ignacio (2016). *The influence of ability, benevolence, and integrity in trust between managers and subordinates: the role of ethical Reasoning*, Business Ethics a European View, Vol. 25, side 556 – 576.
- Northouse, Peter Guy (2015). *Leadership – Theory & Practice*, 2015, Vol. 7, Saga edge, Michigan University.
- OAo (2012). *Tillid giver verdensklasse*, Oktober.
- Oim.dk, *Frikommuneforsøg*, Økonomi og Indenrigsministeriet.
- Parris, L. Denise, Peachey, W. John (2013). *A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts*, Journal of Business Ethics, 113 (3), side 377 – 393.
- Plum, Heidi (2015). *Utilfredsheden med det offentlige vokser*, Avisen.dk, besøgt d. 16.juni 2017.
- Pollitt, Christopher, Hupe, Peter (2011). *Talking About Government*, Public Management Review Vol. 13 Issue 5, side 641 - 658.
- Produktivitetskommissionen, (2013). *Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor, analyserapport 3*, Rosendahls, København K, kapitel 1.
- Rasmussen, Trine (2017). *Ledelsesforsker: Giv nu lederne lov til at lede*, DenOffentlige.dk, besøgt den 16. juni 2017.
- Regeringen.dk. *Offentlig sektor*. Indstilling til høringsudvalg.
- Regeringsgrundlaget.dk (2017). *For et friere, rigere og mere tryk Danmark*.
- Reynolds, Larry (1997). *Tillidseffekten*, Clause & Bosse forlag, Tyskland.
- Risan, Hans (2012). *Dyadisk lederskab* Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Rousseau, M. Denise, Sitkin, Sim, Burt, S. Ronald, Camerer, Colin (1998). *NOT SO DIFFERENT AFTER ALL: A CROSS-DISCIPLINE VIEW OF TRUST*, Academy of Management Review, Vol .23, no. 3, side 393 - 404.
- Saunders, N. K. Mark, Dietz, Graham, Thornhill, Adrian (2014). *Trust and distrust: Polar opposite, or independent but co-existing?* Human Relations, Saga, side 1 - 28.
- Schoorman, F. David, Brower, H. Holly, Tan, Hwee Hoon (2000). *A MODEL OF RELATIONAL LEADERSHIP: THE INTEGRATION OF TRUST AND LEADER*

- MEMBER EXCHANGE, Leadership Quartely 11, Elsevier Science Inc, side 227 - 250.
- Solomon, Robert, Fernando, Flores (2001). *Building Trust – in Business, Politics, Relationships and Life*, Oxford University Press, Newyork, side 1 – 16, kapitel 1,2.
- Spreitzer, M. Gretchen, Mishra, K. Aneil (1999). *Giving up Control Without Losing Control, TRUST AND ITS SUBSTITUTES' EFFECTS ON MANAGERS' INVOLVING EMPLOYEES IN DECISION MAKING*, Group & Organization Management, Vol 24, no. 2, side 155 – 187.
- Sprenger, Reinhard (2004). *Trust: The best to manages*. Campus Verlag, Frankfurt/Main
- Statsministerens nytårstale (2017). Se og læs statsministerens nytårstale, dr.dk, besøgt d. 06.01.2017.
- Stone, Gregory, Russel, Robert, Patterson, Kathleen (2003). *Transformational vs. servant leadership: a difference in leader focus*, The Leadership & Organization, Development Journal Vol. 25, No. 4.
- Systime.dk (2012). Grundbog i dansk og international politik, besøgt d. 11.04.2017.
- Systime (2005). *Primus - grundbog og håndbog for almen studieforberedelse*. Ibog, besøgt d. 05.06.2017.
- Thygesen, T. Niels, Valentin, Steen, Raffnsøe, Sverre (2008). *Tillid og magten - om at lede og skabe værdi gennem tillid*, Børsens forlag, Århus, side 9 – 20 og kapitel 5.
- Thygesen, T. Niels, Kampmann, No Emil (2013). *Tillid på bundlinjen – offentlige ledere går nye veje*, Gyldendal forlag, kapitel 3.
- Torfig, Jacob (2013). *Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: før, nu og i fremtiden*. Politik og Administration, Hans Reitzel, Agger, Annika, Löfgren, Karl, side 195 – 214.
- Torfig, Jacob, Køhler, Tobias (2016). Styringskløft mellem Finansministeriet og kommuner, Altinget: embedsværk d. 28.04.2016, side 1-6.
- Uhl-Bien, Mary (2006). *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*, ELSEVIER, The Leadership Quarterly 17, side 654 - 676.
- Vestager, Lindholm, Mikael, Bendix, Henrik (2012). Vestager varsler opgør med offentlig ledelse, Denoffentlige.dk.
- Watts, Simon, Stenner, Paul (2012). *Doing Q Methodological Research: Theory, Method and Interpretation*. London, Thousand Oaks CA, New Delhi, Singapore, Sage Publications, kapitel 2.
- Zand, E. Dale (1971). *Trust and Managerial Problem Solving*, 17th International Congress of Applied Psychology, side 229 - 239.

KAPITEL 10

BILAGSOVERSIGT



10 BILAGSOVERSIGT

Bilag 1 - Alfred Josefsen

Bilag 2 - Anette Laigaard

Bilag 3 - Anni Jørgensen

Bilag 4 - Bo Sund

Bilag 5 - Carsten Haurum

Bilag 6 - Frank Andersen

Bilag 7 - Helle Vibeke Carstensen

Bilag 8 - Jacob Torfing

Bilag 9 - Jesper Tangbæk

Bilag 10 - Rene La Cour Sell

Bilag 11 - Signe Jarvad

Bilag 12 - Torben Vang

Bilag 13 - Lasse Jacobsen

Bilag 14 - Studieforløbsbeskrivelse ved Katrine

Bilag 15 - Studieforløbsbeskrivelse ved Pernille

Bilag 16 - Studieforløbsbeskrivelse ved Rikke

MENINGSKODNING

Bilagene er kodet efter følgende begrebet, som har fået tildelt den illustreret farve:

Mistillid.

Kontrol.

Opbygning af tillid.

Definition af tillid.

Udfordringer.

Kultur.

NPM.

Relationer.

Styringskløft.

Ledelsesegenskaber.

Andet godt.

