

Papir præsenteret på Det Danske Ledelsesakademis 3<sup>de</sup> konference,  
København, d. 8.-9. december 2008

## **Tillidsbaseret ledelse: En ny udfordring for ledere?**

Lektor Søren Jagd  
Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier  
Roskilde Universitetscenter, Hus 44.2  
4000 Roskilde  
e-mail: jagd@ruc.dk

### **Abstrakt:**

Tillid bliver i stigende grad fremhævet som et vigtigt ledelsesværktøj i nyere udenlandsk ledelseslitteratur, men er endnu ikke diskuteret særligt indgående i Danmark. I papiret undersøges fænomenet tillidsbaseret ledelse med udgangspunkt i den populære engelsksprogede ledelseslitteratur. Der fokuseres på hvilke begrundelser, der gives for at anvende tillid som et eksplicit ledelsesværktøj og hvordan tillid konkret foreslås brugt som ledelsesværktøj. På denne baggrund diskuteres hvordan tillidsbaseret ledelse adskiller sig fra andre kendte ledelsesformer og hvilke ledelsesmæssige udfordringer den eksplicitte brug af den tillidsbaserede ledelsesform stiller ledere overfor.

## Indledning<sup>1</sup>

Tillid bliver i stigende grad fremhævet som et vigtigt ledelsesværktøj i nyere udenlandsk ledelseslitteratur<sup>2</sup> og er på det seneste også blevet introduceret i den danske ledelseslitteratur (Bordum and Wenneberg 2001; Thygesen, Vallentin et al. 2008). Anvendelse af tillid som ledelsesværktøj giver mulighed for en mere 'human' ledelsesstil end den traditionelle hierarkiske ledelsesmodel. Derfor er det vigtigt at få afklaret hvordan tillid konkret kan bruges som ledelsesværktøj og at få belyst hvilke nye udfordringer tillidsbaseret ledelse stiller ledere og medarbejdere overfor.

I dette papir vil jeg sammenfatte de svar, der gives i et udvalg af den omfattende litteratur om tillidsbaseret ledelse på følgende tre spørgsmål: Hvilke begrundelser kan der gives for at anvende tillid som ledelsesværktøj; hvordan kan tillid konkret bruges som ledelsesværktøj; og hvilke ledelsesmæssige udfordringer stiller den eksplicite brug af tillid ledere overfor? Papiret er et litteraturstudie af nyere populær ledelseslitteratur om tillidsbaseret ledelse.

I papiret viser jeg at der ikke i den nyeste ledelseslitteratur findes en klar og entydig beskrivelse af hvad tillidsbaseret ledelse er. Der kan dog peges på en række fællestræk for de forskellige beskrivelser af tillidsbaseret ledelse. For det første handler tillidsbaseret ledelse om at lederen skaber tillid til sig selv gennem tillidsskabende adfærd. Tillidsværdig adfærd for ledere involverer blandt andet konsistent adfærd, integritet, uddeling af kontrol og demonstration af lydhørhed og omsorg overfor medarbejdernes behov. For det andet involverer tillidsbaseret ledelse at tillid udbredes i organisationen, så der skabes en høj-tillidsorganisation. Hvad der konkret ligger i dette arbejde er stadig underbelyst i litteraturen, men et centralt punkt er at der sker en uddeling af kontrol i form af øget selvkontrol blandt medarbejderne. Lederne skal afgive kontrol for at opnå en ny og bedre form for kontrol, der bygger på selvkontrollerende medarbejdere.

Der er meget der tyder på at tillidsbaseret ledelse er en krævende ledelsesform for den enkelte leder, idet man i høj grad skal lede gennem sit eget personlige eksempel. En af de afgørende udfordringer for lederen er at 'udvikle en fornemmelse for tillid' i

---

<sup>1</sup> Jeg vil takke for mange konstruktive kommentarer til en tidligere udgave af dette papir fra Lars Fuglsang, Inger Jensen, Kirsten Mogensen og René La Cour Sell. Disse kommentarer har medført flere forbedringer, men har også gjort mig bevidst om at der er flere aspekter af fænomenet tillidsbaseret ledelse, som det ikke har været muligt at give en tilstrækkelig grundig behandling i dette papir.

<sup>2</sup> Diskussionen af den nyere litteratur om tillid og ledelse er i dette papir af ressourcemæssige grunde afgrænset til den engelsksprogede litteratur. Det er vigtigt at understrege at der også findes vigtige bidrag til temaet tillid og ledelse fra andre sprogområder. Særligt den tyske diskussion om tillid og ledelse synes at være interessant for en dansk diskussion om tillidsbaseret ledelse.

forhold til sin egen person og sin adfærd overfor andre. En anden udfordring for lederen er at gøre sig sårbar overfor medarbejderne ved at afvikle formel kontrol til fordel for medarbejdernes selvkontrol. Et kernepunkt er at lederen skal afvikle de former for kontrol, der begrænser medarbejderne i deres udfoldelse af arbejdet, men til gengæld udvikle nye former for kontrol der spiller konstruktivt sammen med medarbejdernes selvkontrol. En tredje udfordring er at skabe de nødvendige redskaber og organisatoriske rammer for at en tillidskultur kan skabes og udvikles, som for eksempel udvikling af en lokal model for tillidsværdig adfærd, udvikling af de formelle rammer for medarbejdernes selvstyre som afdelings- eller teammøder, samt uddannelse af medarbejderne til at udøve selvstyre og selvkontrol i et større omfang.

Resten af papiret er struktureret på følgende måde. Først forsøges samspillet mellem tillid og ledelse placeret i en bredere sammenhæng med udgangspunkt i en diskussion af balancen mellem kontrol- og tillidsbaseret ledelse i nye organisationsformer. Selve analysen af litteraturen om tillidsbaseret ledelse starter med en belysning af hvordan tillidsbegrebet og begrebet tillidsbaseret ledelse defineres. For det andet belyses begrundelserne for at anvende tillidsbaseret ledelse. For det tredje belyses hvordan tillid konkret foreslås anvendt som ledelsesværktøj. Hvad er det lederen konkret skal gøre? Sidst sammenfattes analysen af litteraturen om tillidsbaseret ledelse og forskelle og ligheder i forhold til andre nyere ledelsesformer diskuteres.

## **Ledelse, tillid og nye former for kontrol**

Forandringer i virksomhedernes konkurrencevilkår, blandt andet med hensyn til markedets forudsigelighed og stigende kundekrav i forhold til kvalitet og pris, har medført at de fleste virksomheder oplever et stigende konkurrencepres. Som følge af denne udvikling har der været stor opmærksomhed på udnyttelsen af virksomhedens ressourcer, ikke mindst de immaterielle aktiver, der kun i begrænset omfang er synlige, som forbrugertillid, medarbejderengagement og innovative kapaciteter. Det har i stigende grad vist sig vanskeligt at lede disse ikke synlige ressourcer ved at anvende de traditionelle kontrolstrategier (Bijlsma-Frankema and Koopman 2004; Dolan, Garcia et al. 2006). Som svar på disse udfordringer er der gradvist udviklet nye ledelseperspektiver i modsætning til den velkendte bureaukratiske kontroltilgang. Et fællestræk ved disse nye perspektiver er at de fokuserer på mobilisering af de

immaterielle aktiver, som for eksempel organisk, i modsætning til mekanisk system (Burns and Stalker 1961; Morgan 1997), klan-kontrol (Ouchi 1980), værdibaseret ledelse (Eisenhardt 1985; Dolan and Garcia 2002; Dolan, Garcia et al. 2006) commitment-baseret ledelse (Walton and Hackman 1986), og social kontrol (Das and Teng 1998).

Tillidsbaseret ledelse er et af de nyere bidrag til ledelsesperspektiver der forsøger at udvikle nye kontrol- og styreformers. Sociologerne Luc Boltanski og Eve Chiapello (Boltanski and Chiapello 2005) peger, i deres omfattende analyse af nye organisations- og ledelsesformer, på at netop tillidsbaseret ledelse er blevet et af de nyeste og stadig mere afgørende ledelsesværktøjer i forhold til nye organisations- og ledelsesformer. Boltanski og Chiapello ser den stigende betydning af tillid i sammenhæng med en ændring i den måde medarbejderne kontrolleres på. Det nye er at medarbejderne kontrollerer sig selv, hvilket indebærer en forskydning af kontrollen fra eksterne organisatoriske kontrolmekanismer til medarbejdernes interne dispositioner. Udviklingen af selvkontrol som det centrale omdrejningspunkt for organisatorisk kontrol er, i følge Boltanski and Chiapello, den mest afgørende forandring i moderne ledelse:

'Oversimplifying, the transition from control to self-control, and the externalization of control costs formerly met by organizations on to wage-earners and customers, may be regarded as the most significant features of the evolution of management in the last thirty years.' (Boltanski and Chiapello 2005, p. 81)

Den tætte kobling mellem tillid og nye organisationsformer blev tidligt understreget af Tom Peters, der i *Liberation Management* (Peters 1992) argumenterede for at tillid er den afgørende 'X-Factor' i den nye 'befriede virksomhed' (*liberated enterprise*), hvor medarbejderne 'befris' fra de adfærdsbegrænsninger, der findes i den hierarkiske organisation. I følge Tom Peters (1992, p. 481-482) forventes medarbejderne i den 'befriede virksomhed' at arbejde i selvstyrende grupper; at skifte gruppe-medlemskab løbende; at lære flere, oprindeligt 'professionelle' færdigheder; at arbejde direkte med kunder og sælgere, samt at tage initiativ og gennemføre forbedringsprojekter som en naturlig del af deres arbejde.

I følge Tom Peters handler kontrol i organisationer ikke længere om at have detaljeret kontrol over alt der foregår i organisationen, men i stedet om at være sikker på at alle medarbejderne gør deres bedste for kunderne og for organisationen:

'In fact, you really are in control when thousands upon thousands of people, unbeknownst to you, are taking initiatives, going beyond job descriptions and the constraints of their box on the organization chart, to serve the customer better, improve the process, work quickly with a supplier to nullify a defect.' (Peters 1992, p. 466)

Douglas Creed og Raymond Miles (Creed and Miles 1996) ser også en ny kobling mellem tillid, kontrol og selvkontrol som et meget vigtigt kendetegn ved nye organisations- og ledelsesformer. Creed og Miles ser fremvæksten af tillidsbaseret ledelse som værende snævert knyttet sammen med udviklingen af netværksbaserede organisationer. Et kernepunkt i den nye ledelsesfilosofi, der passer til netværksbaserede organisationer er, for det første, at de fleste individer kan udøve langt mere selvledelse, end deres job kræver:

'Most people can exercise far more creative, responsible self-direction and self-control than their present jobs demand' and therefore 'expanding subordinate influence, self-direction and self-control will lead to improvements in operating efficiency' (Creed and Miles 1996, p. 22).

Ifølge Creed og Miles giver uddeling af ansvar og empowerment således mulighed for at forbedre organisationers effektivitet ved at udnytte medarbejdernes evne til at påtage sig en større grad af ansvar og selvkontrol.

For det andet, argumenterer Creed & Miles at det antages at de fleste mennesker både er tillidsværdige og ønsker at opnå tillid i deres relationer til andre, samt at de både vil og kan udvikle brede interpersonelle og interorganisatoriske interaktionskompetencer. Creed & Miles argumenterer også for at da omkostningerne ved svigtende tillid er så synlige i netværksformen, vil både forskere og ledere være mere villige til at opfatte tillidsskabelse og vedligeholdelse af tillid som et vigtigt element i de normale og forventede ledelsesopgaver.

Som det fremgår af denne summariske diskussion af tillid, ledelse og nye organisationsformer synes koblingen mellem tillid, kontrol og selvkontrol at være et centralt tema i forhold til nye organisations- og ledelsesformer. På trods heraf er dette spørgsmål ikke endnu sat eksplicit på dagsordenen i den danske ledelsesforskning.

Analysen af samspillet mellem tillid, kontrol og selvkontrol blev først introduceret af Alan Fox i hans beskrivelse af henholdsvis lav- og høj tillidsdynamikker (Fox 1974), der er baseret på en skelnen mellem lav- og høj diskretions arbejde, det vil sige i hvilket omfang medarbejderne udøver en lav eller en høj grad af selvbestemmelse over udførelsen af egne arbejdsopgaver. Medarbejderens rolle i lav-diskretions arbejde er at

følge de foreskrevne procedurer, ordrer og instruktioner og deres arbejde er genstand for formel kontrol. Høj-diskretions arbejde er derimod omfattet af en radikal anderledes forventning til medarbejderne fra lederne. Høj-diskretions arbejdere er ikke formelt kontrolleret, men kontrol forventes at komme indefra, i form af selvkontrol:

By contrast, performance of the discretionary content requires not trained obedience to specific external controls, but the exercise of wisdom, judgement, expertise. The control comes from within – it is, in the literal sense, self-control. The occupant of the role must himself choose, judge, feel, sense, consider, conclude what would be the best thing to do in the circumstances, the best way of going about what he is doing (Fox 1974, p. 19).

Alan Fox anvender distinktionen mellem lav- og højtillidsdynamikker til at beskrive to meget forskellige samarbejds mønstre, der kan beskrives som henholdsvis kontrol- og tillidsbaseret ledelse. Den kontrolbaserede ledelsesform (lavtillids-dynamikken) karakteriseres ved a) at ledernes adfærd præges af at medarbejderne opfattes som ikke-tillidsværdige; b) anvendelse af tæt personlig overvågning, upersonlige regler, eller andre former for systematisk kontrol, der genererer en negativ cirkel af faldende gensidig tillid; c) at koordinering sker gennem standardiserede rutiner og skemaer, der begrænser kommunikation og interaktionen i forbindelse med problemløsninger; d) at det er udgangspunktet at fejl og manglende resultater skyldes ligegyldighed eller ulydighed (Fox 1974, p. 25-30 and p. 73).

I modsætning til den kontrolbaserede ledelsesform ses tillidsbaseret ledelse (højtillids dynamikken) karakteriseret ved a) at lederne arbejder ud fra en forudsætning om at medarbejderne har et personligt engagement i arbejdet og at de accepterer organisationens mål og værdier; b) at der ikke er direkte overvågning og detaljerede regler for adfærden. Selvdisciplin opnås ved gensidig regulering mellem kolleger; c) at der er vægt på problemløsning og koordination gennem gensidig tilpasning, der involverer et relativt åbent kommunikationsnetværk, også i forhold til overordnede og ledelsen, der opfattes som støttende kolleger; d) at fejl og mangler typisk opfattes som fejlskøn og ikke som forsømmelighed eller ulydighed (Fox 1974, p. 30-37 and p. 77).

Mens lavtillidsdynamikken, ifølge Alan Fox, typisk gælder for medarbejderen på 'gulvet', der ikke på nogen måde forventes at være ekspert på et felt; at være engageret i sit arbejde; at have jobautonomi; eller at være identificeret med organisationen (Fox 1974, p. 29) kan højtillidsdynamikken ses som en passende model for at lede medarbejdergrupper som 'overordnede ledere, specialister, læger på

hospitaller eller praktiserende læger, universitetslærere, videnskabelige forskere, advokater, arkitekter' (Fox 1974, p. 36).

### Lav-tillids vs høj-tillidsdynamikker beskrevet af Alan Fox

	<b>Lav-tillids dynamik</b>	<b>Høj-tillids dynamik</b>
<b>Grundlæggende perspektiv</b>	Ledere forudsættter at medarbejderne ikke er tillidsværdige	Ledere forudsættter at medarbejderne er tillidsværdige og accepterer organisationens mål og værdier
<b>Overvågning og kontrol</b>	Direkte overvågning og bureaukratiske regler skaber en gensidigt forstærkende cirkel, der fører til aftagende gensidig tillid	Selvdisciplin opnås uformelt gennem adfærdsregulering baseret på kollegialt pres
<b>Aktivitetskoordinering</b>	Tvungen standardiserende koordination fører til begrænset interaktion og kommunikation mellem hierarkiske niveauer	Koordination gennem gensidig tilpasning, der involverer overførsel af information mellem kolleger og på tværs af hierarkiske niveauer
<b>Officielt svar på fejl og mangler med hensyn til resultater</b>	Fejl ses som et resultat af ligegyldighed eller ulydighed der kræver sanktioner og intensiveret overvågning	Fejl og mangler opfattes som et hændeligt resultat af fejlskøn

Alan Fox' idealtypiske beskrivelse af lav- og højtillidsdynamikker genfindes i den nyere litteratur om tillidsbaseret ledelse, som en modstilling mellem lav- og højtillidsorganisationer (Verkerk 2004; Covey 2006). Det antages her at nye effektive organisationsformer er højtillidsorganisationer og at det er ledelsens opgave at føre organisationen fra en lav- til højtillidsorganisation.

På denne baggrund kan vi rejse spørgsmålet om hvordan ledelsen mere konkret kan ændre organisationen fra en lav- til en højtillidsorganisation, samt hvordan ledelse mere konkret bedrives overfor de relativt selvstyrende og selvtilpassende medarbejdere i højtillidsorganisationen. Hvordan kan ledere kontrollere de relativt selvstyrende og selvkontrollerende medarbejdere, der arbejder i højtillidsorganisationer? Kort sagt, hvordan kan vi beskrive de centrale elementer i tillidsbaseret ledelse?

## Tillidsbaseret ledelse i den nyere ledelseslitteratur

I den forskningsbaserede litteratur om tillid og ledelse finder vi en række bidrag, der kan medvirke til at tegne dele af et billede af hvad tillidsbaseret ledelse er og hvordan tillidsbaseret ledelse kan bedrives. Det viser sig dog at det er vanskeligt at opnå et samlet billede af tillidsbaseret ledelse ud fra denne litteratur, men vi kan få beskrevet enkelte elementer som: hvilke typer af adfærd, der kan anvendes til skabelse af tillid i organisationer (Den Hartog 2003; Nootboom and Six 2003; Dietz 2004; Six 2005; Lewicki, Tomlinson et al. 2006; Murphy 2006; Möllering 2006; Khodyakov 2007; Six and Sorge 2008); hvilken rolle tillid generelt spiller i organisationer (Zaheer, McEvily et al. 1998; Dirks and Ferrin 2001; Nootboom 2002; McEvily, Perrone et al. 2003; Tyler 2003; Möllering, Bachmann et al. 2004); hvordan tillid spiller sammen med kontrol (Nootboom 2000; Bachmann, Knights et al. 2001; Das and Teng 2001; Mills and Ungson 2003; Verkerk 2004; Bijlsma-Frankema and Costa 2005; Möllering 2005; Woolthuis, Hillebrand et al. 2005; Long and Sitkin 2006; Khodyakov 2007); samt hvilke faktorer der er vigtige for medarbejdernes vurdering af lederes tillidsværdighed (Whitener, Brodt et al. 1998; Dirks and Ferrin 2002; Atkinson and Butcher 2003; Morgan and Zeffane 2003; Dirks and Skarlicki 2004; Dirks 2006).

Som nævnt bidrager disse studier med vigtige brikker til at forstå tillidsbaseret ledelse, men det er vanskeligt at få en sammenhængende forståelse af hvad tillidsbaseret ledelse er mere konkret og hvilke udfordringer denne ledelsestilgang stiller for ledere. Selv de studier, der mest direkte er rettet mod at belyse tillidsbaseret ledelse, som Frédérique Six og Arndt Sorge's fine studie (2008) af hvordan man skaber højtillidsorganisationer, giver kun et fragmentarisk billede af hvad tillidsbaseret ledelse er og hvordan det bedrives.

Da formålet her er at give en mere overordnet beskrivelse af tillidsbaseret ledelse, har jeg valgt at undersøge hvordan tillidsbaseret ledelse beskrives i nyere ledelseslitteratur. Man kan, med Luc Boltanski og Eve Chiapello (Boltanski and Chiapello 2005), argumentere at ledelseslitteraturen kan ses som bidrag til at beskrive en kobling mellem effektiv ledelse og 'ønskværdige, interessante, innovative eller anbefalelsesværdige' ledelsesformer (Boltanski and Chiapello 2005, s. 58). Derfor kan man formode at ledelseslitteraturen kan give os et indblik i hvordan tillidsbaseret ledelse ideelt set kan bedrives som samlet ledelseperspektiv. Det er med dette

udgangspunkt jeg har valgt at undersøge i hvilket omfang den nyere ledelseslitteratur kan medvirke til at belyse tillidsbaseret ledelse som et selvstændigt ledelsesperspektiv.

Udvælgelsen af den undersøgte ledelseslitteratur er, primært af tidsmæssige grunde, afgrænset til bøger skrevet siden år 2000 på engelsk. Jeg har tilstræbt at finde alle engelskprogede bøger om tillidsbaseret ledelse udgivet i den populære ledelseslitteraturgenre indenfor denne periode. Med dette udgangspunkt er der i alt fundet ti bøger<sup>3</sup> der i det følgende skal analyseres nærmere. Otte af disse ti bøger er fra USA, en fra England (Bibb and Kourdi 2004) og en er oversat fra tysk (Sprenger 2004).

De ti bøger er meget forskellige, både med hensyn til deres fokus og deres ambitionsniveau i forhold til at beskrive koblingen mellem tillid og ledelse. Nogle få afgrænser diskussionen til kun at omfatte metoder til at opbygge tillid (Bracey 2002; Ludwick 2005; Mishra and Mishra 2008), men de fleste forsøger at give en mere uddybende beskrivelse af koblingen mellem ledelse og tillid.

## **Hvordan defineres begreberne tillid og tillidsbaseret ledelse**

I dette afsnit skal vi indlede beskrivelsen af tillidsbaseret ledelse i den nyere ledelseslitteratur med at se på, hvordan begreberne tillid og tillidsbaseret ledelse defineres. I de efterfølgende afsnit skal vi se på hvilke begrundelser, der gives for at arbejde med tillidsbaseret ledelse, hvordan lederen kan arbejde med tillid som et ledelsesværktøj, samt hvilke udfordringer brugen af tillid som ledelsesværktøj stiller ledelsen overfor.

Det er vigtigt at understrege, når vi ser hvordan tillidsbegrebet er defineret i den nyere ledelseslitteratur, at tillidsbegrebet er stærkt omdiskuteret indenfor den forskningsbaserede tillidslitteratur og at der ikke findes én definition der er alment accepteret. Blandt de mest anerkendte definitioner af tillid indenfor ledelsesfeltet, kan vi fremhæve følgende tre definitioner:

---

<sup>3</sup> De ti bøger om tillidsbaseret ledelse der indgår i analysen er: Arky Ciancutti & Thomas L. Steding: Built on Trust (2001); Hylar Bracey: Building Trust (2002); Robert Galford & Anne Seibold Drapeau: The Trusted Leader (2002); Sally Bibb & Jeremy Kourdi: A Question of Trust (2004); Reinhard K. Sprenger: Trust. The Best Way to Manage (2004); Paul Ludwick: Trust Loops in Leadership (2005); Stephen M. R. Covey: The Speed of Trust (2006); Kenn Ricci: Management by Trust (2006); Mike Armour: Leadership and the Power of Trust (2007); og Aneil Mishra & Karen Mishra: Trust is Everything (2008).

'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, Davis et al. 1995, p. 712).

'Trust is psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intention or behaviors of another' (Rousseau, Sitkin et al. 1998, p. 395).

'Trust is an expectancy of positive (or nonnegative) outcomes that one can receive based on the expected action of another party in an interaction characterized by uncertainty' (Bhattacharya, Devinney et al. 2002, p. 462).

De to første definitioner fremhæver at tillid indebærer en accept af sårbarhed overfor andres handlinger. Der er eksistensen af sårbarhed, der skaber behovet for tillid i interpersonelle relationer. Det er en vigtig pointe at behovet for tillid til andre udspringer af at andre aktører kan handle på en måde, der skader eller belaster tillidsgiver. Tillid er én af flere mulige løsninger på dette problem med 'handlingsekskternaliteter', der baserer sig på en tro på at tillidsmodtager vil tage hensyn til tillidsgiver. Bhattacharya, Devinney & Pillutla peger videre på at tillid kun er relevant i situationer præget af usikkerhed.

Det fremgår også af den omfattende diskussion af tillidsbegrebet, at tillid må opfattes som et multi-dimensionelt begreb (Lewicki, Tomlinson et al. 2006; Seppänen, Blomqvist et al. 2007), der kan beskrives ud fra forskellige dimensioner. Risto Seppänen et. al. (2007) har analyseret forskningen i interorganisatorisk tillid i perioden 1990 til 2003 og fundet at følgende dimensioner er blevet anvendt som udtryk for tillid: troværdighed, velvilje, pålidelighed, integritet, ærlighed, institutionalisering, vanlighed, evner, afhængighed, ansvarlighed, være tiltalende, kontrakttilid, kompetencer, retfærdighed, gensidighed, samhørighed, forudsigelighed, åbenhed og ærlighed (Seppänen, Blomqvist et al. 2007, s. 255).<sup>4</sup>

Tillidsbegrebets multidimensionalitet kan også illustreres ved de mange forskellige former tillid kan antage. Shapiro et. al. (1992) skelner mellem tre former for tillid: Afskrækkelsesbaseret tillid, hvor modpartens adfærd er styret af en frygt for sanktioner i tilfælde af forkert adfærd; videnbaseret tillid; og identifikationsbaseret tillid. Det har været indvendt at den afskrækkelsesbaserede tillid er tættere på mistillid, da der ikke er nogen positive forventninger til modparten (Dietz and Hartog 2006). Videnbaseret tillid

---

<sup>4</sup> Credibility, benevolence, confidence, reliability, integrity, honesty, institutionalization, habitualization, ability, dependability, responsibility, likeability, judgment, goodwill trust, contract trust, competence trust, fairness, reciprocity, togetherness, predictability, openness, frankness.

er baseret på viden om den anden parts motiver, evner og pålidelighed. Den sidste form for tillid, identifikationsbaseret tillid, hviler på at parterne antager en fælles identitet, således at de hver især kan repræsentere den andens interesser.

De to sidste tillidsformer, videnbaseret og identifikationsbaseret, går igen på forskellige måder i andre kategoriseringer af tillidsformer, blandt andet hos Lewicki et. al. (1995; 1996). En næsten tilsvarende skelnen blev foreslået af McAllister (1995), der skelnede mellem kognitivt- og følelsesbaseret tillid. Rousseau et. al. (1998) skelner mellem kalkulationsbaseret og relationel tillid. Relationel tillid er mere subjektiv og følelsesmæssig natur og er afledt af kvaliteten af relationen over tid, frem for observering af den anden parts adfærd. Tyler (2003) skelner, på tilsvarende vis, mellem instrumentel og social tillid. Nedenfor vises en oversigt over de mest anvendte kategoriseringer af forskellige former for tillid, som vi finder indenfor tillidsforskningen.

### Forskellige former for tillid

<b>Shapiro, Sheppard and Cheraskin 1992</b>	<b>McAllister 1995</b>	<b>Lewicki &amp; Bunker 1995/96</b>	<b>Rousseau, Sitkin, Bur and Camerer 1998</b>	<b>Tyler 2003</b>	<b>Dietz &amp; Den Hartog 2006</b>
Identifikationsbaseret tillid	Følelsesbaseret tillid	Identifikationsbaseret tillid	Relationel tillid	Social tillid	Identifikationsbaseret tillid (Fuld tillid)
					Relationel tillid (Høj/stærk tillid)
Videnbaseret tillid	Kognitivt-baseret tillid	Videnbaseret tillid	Kalkulationsbaseret tillid	Instrumentel tillid	Videnbaseret tillid (Velbegrundet tillid)
		Kalkulationsbaseret tillid			Kalkulationsbaseret tillid (Lav tillid)
Afskrækkelsesbaseret tillid					Afskrækkelsesbaseret tillid (Mistillid)

På baggrund af denne oversigt vil jeg argumentere for at vi kan skelne mellem to meget forskellige hovedformer for tillid. På den ene side kan vi tale om tillid som kalkulationsbaseret. Tillid er her svarende til kalkulerbarhed og forudsigelighed. Der anvendes forskellige beskrivelser for denne form for tillid: videnbaseret, kognitivt baseret, kalkulationsbaseret og instrumentel tillid. Tillidssvigt i denne sammenhæng påvirker i første omgang vurderingen af den viden, vi har lagt til grund for forudsigelsen.

Vi har ikke haft korrekt viden, eller også har viden om fortiden vist sig ikke at være relevant for vurderingen af fremtiden, da der er sket et afgørende skift i adfærden.

På den anden side kan vi tale om tillid som relationelt baseret. Tillid er her udtryk for at vi indgår i en eller anden form for relation til den vi giver tillid. Også i dette tilfælde anvendes vidt forskellige beskrivelser af denne form for tillid: identifikationsbaseret, relationel og social tillid. Det, der forener disse forskellige former for tillid, er at vi i tilfælde af tillidssvigt, ikke blot har vurderet forkert, vi føler os først og fremmest svigtet. Ifølge Louis Quéré (2007) kan denne følelse af svigt forklares ved at når vi giver tillid til en anden person, giver det os samtidig en forventning om en bestemt adfærd, som vi forventer opfyldt hos den anden. Tillid skaber ligeledes en følelse af forpligtelse hos tillidsmodtageren. Når der er tale om relationel tillid giver tillidssvigt således ikke blot anledning til at kalkulere anderledes i fremtiden, men giver især anledning til at revurdere relationen. Det er sandsynligvis også forklaringen på at det så vanskeligt og samtidigt så tids- og ressourcekrævende at genskabe tillid i tilfælde af tillidssvigt.

Videre kan tillid forstås enten som en egenskab ved forskellige entiteter, enten ved individer, social relationer, sociale systemer (Misztal 1996). Det første perspektiv vægter følelser og individuelle værdier og tillid opfattes sammenknyttet med samarbejdsmentalitet, ærlighed, loyalitet, oprigtighed, håb eller altruisme. I det andet perspektiv ses tillid mere som et kollektivt fænomen. Tillid ses her som en ressource som der kan trækkes på for at nå visse organisatoriske mål. I det tredje perspektiv ses tillid som et værdifuldt offentligt gode. I dette perspektiv ses tillid som en effekt af individernes motiver og antagelser.

Ser vi på den populære litteratur om tillidsbaseret ledelse er det forbløffende så lidt opmærksomhed, der ofres på at definere tillidsbegrebet. Det virker som om den omfattende diskussion om tillidsbegrebets mange dimensioner og tillidens mange former, ikke har givet anledning til at reflektere særligt meget over det tillidsbegreb, der anvendes.

Der er dog enkelte undtagelser. Hylar Bracey (Bracey 2002) beskriver tillid som 'min tro på din evne eller dit ord i en konkret sammenhæng'. Tillid involverer her en vurdering af det omfang andre vil tage hensyn til mine interesser på et konkret område. I følge Reinhard Sprenger (Sprenger 2004) kan tillid defineres som 'accepteret sårbarhed' og svarer til den implicitte kontrakt mellem organisationen/lederen og medarbejderen.

Med hensyn til hvilke dimensioner af tillid, der er relevante at se på, er der ikke mange, der underopdeler tillidsbegrebet. Aneil Mishra & Karen Mishra (2008) fremhæver fire dimensioner af tillid, der er relevante: pålidelighed, åbenhed, kompetence og medfølelse<sup>5</sup>.

Robert Galford & Anne Seibold Drapeau (2002) definerer tillid som en funktion af fire faktorer, der kan illustreres ved denne formel:

$$T = \frac{C + R + I}{S}$$

Hvor: T = tillidsværdighed;  
C = troværdighed (credibility);  
R = pålidelighed (reliability);  
I = Intimitet (intimacy); og  
S = selv-orientering (self-orientation).

Til forskel fra andre definitioner af tillid og tillidsværdighed arbejder Galford & Drapeau både med faktorer, der øger tillidsværdigheden, troværdighed, pålidelighed og intimitet, samt med en faktor, der reducerer tillidsværdigheden, graden af selv-orientering. Troværdighed defineres her som 'ekspertise' og handler grundlæggende om at have den fornødne viden til at bestride det aktuelle arbejde. Pålidelighed handler her om at være konsistent og være en man kan regne med. Med intimitet forstås evnen til at forstå andres personlige motiver, situationer og følelser. Den sidste faktor, selv-orienteringen udtrykker i hvilken udstrækning lederen/individet handler med udgangspunkt i sin egeninteresse, eller med udgangspunkt i den samlede gruppe, der indgår i relationen.

Diskussion af forskellige typer af tillid er derimod langt mere udbredt. Hyler Bracey (Bracey 2002) skelner mellem interpersonel og organisatorisk tillid, ligesom Mike Armour (Armour 2007) skelner mellem interpersonel tillid og institutionel tillid.

Robert Galford & Anne Seibold Drapeau (Galford and Drapeau 2002) skelner mellem strategisk, organisatorisk, personlig tillid. Sally Bibb & Jeremy Kourdi (Bibb and Kourdi 2004) skelner mellem selv-tillid, relationel tillid, strukturel tillid og transaktionel tillid. Stephen M. R. Covey (Covey 2006) skelner mellem selv-tillid; relations-tillid; organisatorisk tillid, markedstillid og samfundsmæssig tillid.

---

<sup>5</sup> Reliability, openness, competence, compassion

De forskellige forfattere anvender således vidt forskellige distinktioner. Hvis der kan tales om en distinktion, der tages op af flere, er det distinktionen mellem interpersonel og organisatorisk tillid.

Der er derimod ingen, der eksplicit skelner mellem forskellige former for tillid. Selvom der kan findes elementer af forudsigelighed i beskrivelsen af hvad tillid er, synes den implicitte antagelse at være at tillid i sammenhæng med tillidsbaseret ledelse skal forstås som relationel og indentifikationsbaseret tillid.

### **Hvad er tillidsbaseret ledelse?**

Først må det understreges at selvom begrebet tillidsbaseret ledelse i denne artikel anvendes som en fællesbetegnelse for den samlede gruppe af litteratur om ledelse og tillid, er tillidsbaseret ledelse endnu ikke et fælles begreb for de forskellige tilgange der anvender tillid som et ledelsesværktøj. En stor del af litteraturen anvender begrebet tillid (*trust*) som det centrale begreb og diskuterer koblingen mellem tillid og ledelse (Bibb and Kourdi 2004; Sprenger 2004; Covey 2006; Mishra and Mishra 2008). De resterende bruger lidt forskellige betegnelser for koblingen mellem ledelse og tillid: trust-based leadership (Ciancutti and Steding 2001); Trust-centered leadership (Armour 2007); trusted leadership (Galford and Drapeau 2002; Bibb and Kourdi 2004); organizational trust (Bracey 2002); a culture of trust (Bibb and Kourdi 2004); trust loops in leadership (Ludwick 2005); management by trust (Ricci 2006).

Tillidsbaseret ledelse beskrives generelt som at skabe en tillidsbaseret kultur i organisationen, men enkelte begrænser tillidsbaseret ledelse til kun at handle om medarbejdernes tillid til lederen (Mishra and Mishra 2008). De fleste ser dog tillidsbaseret ledelse som sammensat af to analytisk adskilte elementer. For det første, handler tillidsbaseret ledelse om at skabe tillid til lederen/lederne i organisationen. Dette handler i vid udstrækning om at lederen foretager de fornødne tillidsskabende handlinger. For det andet, handler tillidsbaseret ledelse om at opbygge en tillidsbaseret kultur i organisationen. Her er der meget stor forskel på hvor konkrete de forskellige forfattere er med hensyn til at vise hvilke redskaber lederen kan anvende for at udvikle en tillidsskabende kultur. Den mest udbredte tilgang er at de handlingstyper der skaber tillid til lederne udbredes til at omfatte alle organisationens medarbejdere (Ciancutti and Steding 2001; Bibb and Kourdi 2004; Covey 2006; Armour

2007). Når alle i stigende omfang handler på en tillidsskabende måde, forventes organisatorisk tillid at udvikles over tid.

### Hvordan defineres tillid og tillidsbaseret ledelse

	Hvordan defineres tillid?	Hvordan defineres tillidsbaseret ledelse?
Arky Ciancutti & Thomas L. Steding: Built on Trust (2001)	<i>Defineres ikke eksplicit</i>	Tillidsbaseret ledelse handler om at skabe en tillidsbaseret kultur i organisationen og at skabe og kontinuert opdatere retningslinjer for samarbejdet internt eksternt
Hyerl Brace: Building Trust (2002)	Skelner mellem interpersonel og organisatorisk tillid. Interpersonel tillid er min tro på din evne eller dit ord i en konkret sammenhæng. Tillid involverer en vurdering af det omfang du vil tage hensyn til mine interesser på et konkret område	Tillidsbaseret ledelse handler om hvordan lederen opbygger og genopbygger tillid, først gennem at opbygge interpersonel tillid og på dette grundlag opbygges organisatorisk tillid
Robert Galford & Anne Seibold Drapeau: The Trusted Leader (2002)	Skelner mellem strategisk, organisatorisk, personlig tillid. Tillid er immateriel, som kultur, men kan betragtes som en effekt af håndgribelige processer. Tillid er en af organisationens mest værdifulde og skrøbelige aktiver	Tillidsbaseret ledelse handler om bevidst at opbygge og vedligeholde tillid som en langsigtet investering, der kræver tid og engagement af ledere
Sally Bibb & Jeremy Kourdi: A Question of Trust (2004/2007)	Skelner mellem selv-tillid, relationel tillid, strukturel tillid og transaktionel tillid. Her fokuseres på 'avanceret tillid' der kræver engagement, handling og klare rammer	Tillidsbaseret ledelse handler om at skabe en tillidsbaseret kultur, der bygger på fælles værdier, fælles mission eller mål, åben og autentisk ledelse, en konsensuskultur (ikke magt), arbejdsglæde, et ønske om at lære, ærlig og autentisk kommunikation
Reinhard K. Sprenger: Trust. The Best Way to Manage (2004)	Tillid betyder at jeg er beredt at give afkald på kontrol over en anden person fordi jeg forventer at de er kompetente og vil handle med integritet og goodwill. Aktiv tillid er accepteret sårbarhed	Tillid er den implicite kontrakt mellem leder, organisation og medarbejder. Tillid er et af de vigtigste ledelsesværktøjer, ved siden af magt og penge.
Paul Ludwick: Trust Loops in Leadership (2005)	Tillidsspiraler skabes ved at ledere udviser tillid, der bekræftes: Lederen udvikler tillid til medarbejderne, medarbejderne udvikler tillid til lederen	Tillidsbaseret ledelse handler om at udvikle tillids-spiraler (trust loops)
Stephen M. R. Covey: The Speed of Trust (2006)	Fem former for tillid: selv-tillid; relations-tillid; organisatorisk tillid, markedstillid og samfundsmæssig tillid. Tillid er en funktion af karakter, herunder integritet, og kompetence	Tillidsbaseret ledelse handler om at skabe høj-tillidsorganisationer ved at udvikle: selv-tillid; relations-tillid; organisatorisk tillid, markedstillid og samfundsmæssig tillid
Kenn Ricci: Management by Trust (2006)	<i>Defineres ikke eksplicit</i>	Ledelse indrettes på de bedste medarbejdere, ved at antage at de ønsker at gøre deres bedste og bidrage til virksomhedens succes, vel vidende at alle ikke lever op til dette
Mike Armour: Leadership and the Power of Trust (2007)	Skelner mellem interpersonel tillid og institutionel tillid. Tillid er fuldstændig og urokkelig tiltro til at en person eller en organisation vil gøre det rigtige i enhver situation	Tillidsbaseret ledelse handler om at, skabe en tillidskultur, med høj tillid til lederen og høj tillid hos interne og eksterne kunder
Aneil Mishra & Karen Mishra: Trust is Everything (2008)	Tillidsværdighed består af fire dimensioner: pålidelighed, åbenhed, kompetence og medfølelse	Tillidsbaseret ledelse handler om øge medarbejdernes tillid til lederen

Robert Galford & Anne Seibold Drapeau (2002) argumenterer for at organisatorisk tillid er et resultat af sammensmeltning af mange enheder af personlig tillid, plus noget

mere. Organisatorisk tillid er et komplekst begreb, der består af interpersonel tillid blandt organisationens individuelle medlemmer og af de processer og traditioner som organisationsmedlemmerne bringer i anvendelse.

Robert Galford & Anne Seibold Drapeu (2002) beskriver organisatorisk tillid med udgangspunkt i en formel bestående af seks variable:

$$T = \frac{(A_1 + A_2 + A_3) \times (A_4 + A_5)}{R}$$

Hvor T = organisatorisk tillid;  
A<sub>1</sub> = aspirationer (aspirations);  
A<sub>2</sub> = evner (abilities);  
A<sub>3</sub> = handlinger (actions);  
A<sub>4</sub> = tilpasning (alignment);  
A<sub>5</sub> = artikulation (articulation); og  
R = modstand (resistance)

Aspirationer refererer her til organisationens visioner om, hvad organisationen står for. Evner refererer til organisationens ressourcer til at realisere de proklamerede aspirationer. Organisationens evner og ressourcer skal derfor passe til de mål og visioner organisationen har. Handlinger refererer her udelukkende til de handlinger, der iværksættes for at realisere organisationens aspirationer og visioner. Tilpasning refererer til i hvilken udstrækning, der er konsistens mellem aspirationer og evner, mellem aspirationer og handlinger, og mellem evner og handlinger. Artikulation handler om hvordan de fire foregående elementer artikuleres og udtrykkes eksplicit i organisationen. Modstand refererer til forskellige former for modstand opbygningen af en organisatorisk tillid nødvendigvis må støde på, som skepsis overfor lederens oprigtighed, realisme eller evner; frygt for negative konsekvenser; eller frustration over at blive under- eller overkontrolleret. Modstand ses som 'trumfkortet', det mest afgørende element. Hvis ledelsen ikke er i stand til at overkomme modstand, er der ikke noget der kan realiseres.

Sammenfattende fremgår det, at tillidsbegrebet kun i meget begrænset omfang udfoldes eksplicit i litteraturen om tillidsbaseret ledelse. Det diskuteres således stort set ikke hvilke delelementer tillid kan ses at bestå af og der skelnes heller ikke eksplicit mellem forskellige former for tillid. Der skelnes dog i de fleste tilfælde mellem tillid på forskellige niveauer, især fremhæves generelt distinktionen interpersonel og organisatorisk tillid.

Mens enkelte begrænser tillidsbaseret ledelse til kun at handle om medarbejdernes tillid til lederen, ser de fleste tillidsbaseret ledelse som sammensat af to analytisk adskilte aktiviteter, for det første, at skabe tillid til lederen/lederne i organisationen og for det andet, at opbygge en tillidsbaseret kultur i organisationen.

### **Hvorfor er tillidsbaseret ledelse vigtig?**

En anden tilgang til at forstå fænomenet tillidsbaseret ledelse, er hvilke problemer denne ledelsesform mobiliseres som en løsning på. Behovet for tillidsbaseret ledelse knyttet i de fleste tilfælde sammen med spørgsmålet om at når tillid mangler fører det til en række negative effekter for organisationen: større omkostninger, lavere produktivitet, lavere effektivitet, lavere engagement og moral, faldende kundeloyalitet, begrænsning af innovationsevne og risikovillighed og mindre samarbejde. Det generelle argument er således at organisationer med lav tillid har højere omkostninger, langsommere og mindre effektive processer (Covey 2006).

Tillid ses som en afgørende faktor i organisationer i dag. Arky Ciancutti & Thomas Steding (Ciancutti and Steding 2001) ser tillid som en af de vigtigste drivkræfter i virksomheder, ved siden af teknologi og innovation. Reinhard Sprenger (Sprenger 2004) ser tillid et af de vigtigste ledelsesværktøjer, ved siden af magt og penge. Generelt ses et højt niveau af tillid i organisationen at føre til en række positive effekter som for eksempel: frigør energi, skaber varige konkurrencefordele, øget effektivitet, skaber mening for medarbejderne, fremmer innovation, fastholder gode medarbejdere, øger kvalitet, større fleksibilitet, lavere omkostninger, større loyalitet, stimulerer organisatorisk læring, hurtigere og bedre informationsudveksling, samt større modstandsdygtighed overfor kriser.

Det generelle argument er at organisationer med høj tillid har lavere omkostninger, hurtigere og mere effektive processer. Det er interessant at høj tillid tilsyneladende anses for mere effektivt end lav tillid i alle organisationer og i alle sammenhænge. Man kunne, med udgangspunkt i Alan Fox' analyse af lav-diskretions og høj-diskretions arbejde, forvente at der var arbejdsprocesser, der mest effektivt udføres i et miljø præget af lav tillid og høj kontrol.

## Hvorfor tillidsbaseret ledelse?

	<b>Hvorfor er der behov for tillidsbaseret ledelse</b>	<b>Hvordan bidrager tillidsbaseret ledelse til at løse disse problemer</b>
Arky Ciancutti & Thomas L. Steding: Built on Trust (2001)	I organisationer uden en tillidsbaseret organisationskultur udfyldes tomrummet af frygt og medarbejderne modarbejder hinanden, i stedet for at samarbejde. Resultatet er store omkostninger i tid, energi, produktivitet, effektivitet og moral	En tillidsbaseret kultur frigør energi og skaber varige konkurrencefordele, selvstyrende medarbejdere, effektive organisationer, mere produktive teams og skaber mening for medarbejderne
Hyer Bracey: Building Trust (2002)	<i>Behovet for tillidsbaseret ledelse diskuteres ikke eksplicit, men tages for givet</i>	<i>De positive effekter af tillidsbaseret ledelse diskuteres ikke eksplicit, men tages for givet</i>
Robert Galford & Anne Seibold Drapeau: The Trusted Leader (2002)	Tab eller erodering af tillid kan føre til faldende medarbejdermoral og kundeloyalitet og forhindrer organisationen i at høste de fordele høj tillid kan give	Tillidsbaseret ledelse frigør medarbejderne, stimulerer passion, giver fokus, fremmer innovation, sænker omkostninger, fastholder gode medarbejdere, øger kvalitet
Sally Bibb & Jeremy Kourdi (2004)	Manglende tillid kvæler innovation og risikovillighed og fører til lavere overskud ved at påvirke informationsudveksling, motivation og engagement samt salg	En organisation der aktivt værdsætter og opbygger tillid kan organisere sig mere fleksibelt, hvilket fører til en større indsats fra individer og teams. Tillid forbedrer produktivitet, konkurrenceevne, lavere omkostninger og større risikovillighed
Reinhard K. Sprenger: Trust. The Best Way to Manage (2004)	Strukturelle forandringer har svækket magt og penge som ledelsesredskab i fleksible decentraliserede organisationer. Tillid er den mest afgørende faktor for samarbejde, men virksomheder er præget af mistillid både horisontalt og vertikalt	Gennem styrkelse af horisontal og vertikal tillid. Tillid understøtter fleksible organisationer, faciliterer reorganiseringer, producerer loyale kunder, gør virksomheder hurtige, støtter videnovertagelse, faciliterer kreativitet og innovation, sparer omkostninger, producerer medarbejderloyalitet og beskytter indre motivation, gør ledelse succesfuld
Paul Ludwick: Trust Loops in Leadership (2005)	<i>Forklares ikke eksplicit</i>	<i>Forklares ikke eksplicit</i>
Stephen M. R. Covey: The Speed of Trust (2006)	Lav tillid skaber friktion. Virksomheder med lav tillid har højere omkostninger (tillidsskat) og langsommere processer	Virksomheder med høj tillid opnår en tillidsdividende med lavere omkostninger og hurtigere processer
Kenn Ricci: Management by Trust (2006)	Medarbejderne har generelt ikke tillid til ledelsen og forventer fyringer om nødvendigt, høje lederlønninger, at ledere tager æren af succeser, men ikke af fejl; og at ledere tænker på at berige sig selv	Tillidsbaseret ledelse skaber medarbejdere, der er engagerede, loyale og tilidsfulde. Tillid skaber en kultur og en atmosfære hvor alle medarbejdere kan være mere ærlige og være 'sig selv'
Mike Armour: Leadership and the Power of Trust (2007)	Høj tillid er en forudsætning for højproduktive virksomheder. En generel mangel på tillid til ledere, virksomheder og institutioner giver konkurrencefordele for tillidsbaserede virksomheder	Tillid skaber øget konkurrenceevne ved at stimulere organisatorisk læring og forandring. En højtillidskultur stimulerer læring ved at skabe rammer for åben, hurtig og multilateral kommunikation
Aneil Mishra & Karen Mishra: Trust is Everything (2008)	Manglende selvtilid og tillidsværdighed hos ledere fører til negative tillidsspiraler med manglende samarbejde, kynisme og mistænksomhed, der bekræfter oprindelig mistillid	Opbygning af tillid fører til stærkere, mere loyale relationer, større modstanddygtighed overfor kriser og bedre individuel, team- og organisatorisk performance

## Hvordan kan lederen arbejde på at skabe tillidsbaserede organisationer?

I dette afsnit skal det belyses hvordan de udvalgte bøger sammenfatter hvad det mere konkret betyder at anvende tillidsbaseret ledelse som ledelsespraksis. Hvordan kan lederen arbejde på at skabe og vedligeholde tillid i organisationen?

Det er gennemgående at alle ti bøger fokuserer på at den afgørende faktor for at skabe tillidsbaserede organisationer er at indføre tillidsskabende adfærdsregler, der gradvist opbygger interpersonel tillid. Her spiller lederens adfærd en vigtig role. Lederen skal først og fremmest opbygge sin egen tillidsværdighed i organisationen gennem at følge en række principper for tillidsskabende adfærd.

De fleste bøger fremhæver også at der derudover skal gøres en særlig indsats for at den personlige eller interpersonelle tillid institutionaliseres i organisationen, så der skabes en tillidsbaseret organisationskultur.

### Skabelse af interpersonel tillid

Der er stor forskel mellem de forskellige forfattere, både med hensyn til detailleringsgrad af de foreslåede adfærdsregler og med hensyn til hvilke konkrete adfærdsregler, der fremhæves som afgørende for at udvikle interpersonel tillid mellem leder og medarbejdere.

Arki Ciancutti & Thomas Steding (2001) argumenterer for at der skal udvikles en specifik model for de grundlæggende principper for tillidsbaseret ledelse i hver enkelt organisation. Konkret fremhæver Ciancutti & Steding seks generelle principper som kan anvendes som inspiration til at udarbejde en specifik lokal tillidsmodel: sikre klare beslutninger; undgå halvhjertede aftaler; kommuniker åbent og direkte; løs alle problemer hurtigst muligt; udvis takt og respekt i kommunikation; og vær ansvarlig for egne problemer, men villig til at give og modtage hjælp.<sup>6</sup>

Hylar Bracey (Bracey 2002) foreslår at der først arbejdes på at opbygge interpersonel tillid, ved at lederen følger fem adfærdsregler: vær åben og sårbar, vær lydhør overfor feedback, vær omsorgsfuld, vær oprigtig, og vær troværdig.<sup>7</sup>

Robert Galford & Anne Seibold Drapeau (2002) skelner mellem forhold, der påvirker lederens tillidsværdighed positivt, som troværdighed, pålidelighed og indføling, og forhold der påvirker lederens troværdighed negativt, som selv-orientering.<sup>8</sup> Den personlige tillid opbygges ved at lederen viser at han/hun forstår medarbejdernes

---

<sup>6</sup> Closure, commitment, communication, speedy resolution, respect, responsibility.

<sup>7</sup> Be transparent, be responsive, use caring, be sincere, be trustworthy.

<sup>8</sup> Credibility, reliability, intimacy, self-orientation.

behov, formulerer sine ledelsesprincipper eksplicit, forklarer hvilke ressourcer der anvendes, fastholder sine ledelsesprincipper, praktiserer ærlig to-vejs kommunikation og forstærker gennem konsistent adfærd.<sup>9</sup>

Sally Bibb & Jeremy Kourdi (2004) peger på en række byggestene, der kræves for skabe tillid: ledere med integritet, autentisk kommunikation, kompetence, støttende processer, klare rammer, personlig kontakt og positive hensigter og tilgivelse af fejl.<sup>10</sup>

Reinhard Sprenger (2004) skiller sig ud ved at pege på at vi må skelne mellem hvordan vi opretholder tillid og hvordan tillid kan skabes. Tillid kan opretholdes ved at ledere gennemfører de traditionelle tillidsskabende tiltag, som for eksempel at udvise pålidelighed, konsistens, forudsigelighed, fairness, loyalitet, ærlighed, diskretion, troværdighed og holde løfter. Denne form for tillidsskabende adfærd kan dog, i bedste fald, kun opretholde tillid, men er ikke et stærkt middel til at skabe tillid, hvor den ikke findes i forvejen.

Skabelse af tillid forudsætter, ifølge Sprenger, en langt mere aktiv og risikofyldt adfærd fra lederens side. Lederen må tage første skridt ved at gøre sig sårbar gennem blandt andet at fjerne en række af de traditionelle regler og formelle kontrolsystemer og give medarbejderne mulighed for i større udstrækning at handle selvstændigt. Derved udvides den implicitte kontrakt mellem ledere og medarbejdere på bekostning af den eksplicitte kontrakt. Aktiv tillid er, ifølge Sprenger, accepteret sårbarhed. Lederen viser sin tillid til medarbejderne ved for eksempel at fjerne formelle kontrolsystemer og gør sig derved sårbar i forhold til at medarbejderne udnytter denne svækkelse af den formelle kontrol. Lederen giver en gave, i form af tillid, der skaber en implicit forpligtelse hos medarbejderne til at skabe balance ved at opføre sig tillidsværdigt. Tillid forpligter og bliver herved en ny, relationsbaseret, form for kontrol.

Paul Ludwick (2005) fokuserer på hvordan lederen skaber tillidsspiraler (trust loops). Tillidsspiraler skabes ved at lederen inviterer til fuld medarbejderdeltagelse i at nå målene og løse problemer, sætter klare mål og rammer, udvikler fælles vision, indrømmer fejl, sikrer relevant uddannelse, har kompetence, støtter og takker medarbejderne.

---

<sup>9</sup> The SEEKER model: **S**how that you understand the needs of the person and group, **E**stablish the guiding principles of how you'll operate, **E**xplain the resources you'll use in this work, **K**eeep to the principles you've elaborated, **E**ngage in constant, honest, two-way communication, **R**einforce through consistent behaviors.

<sup>10</sup> Authentic communication, competence, supporting processes, boundaries, contact, positive intent, forgiveness.

Stephen M. R. Covey (2006) leverer nok den mest omfattende beskrivelse af hvordan lederen skaber tillid. Grundlaget for lederens egen troværdighed er integritet, gode hensigter, evner og resultater.<sup>11</sup> På dette grundlag kan lederen, ifølge Stephen Covey, arbejde med 13 centrale principper for at opbygge relationsbaseret tillid, nemlig kommuniker ærligt og ligefremt, udvis respekt, skabe gennemsigtighed, indrøm og ret fejl og forkerte beslutninger, udvis loyalitet, skab resultater, løbende personlig udvikling, konfronter de virkelige problemer, afklar forventninger, praktiser ansvarlighed, vær lydhør, overhold aftaler, spred tillid.<sup>12</sup>

Kenn Ricci (2006) sammenfatter syv grundlæggende principper som grundlag for tillidsbaseret ledelse: brug tillid som et udtalt (hemmeligt) princip; lederen må initiere tillid; tillid må være ægte; en leder må være forudsigelig; indrømme fejl og svagheder; tillidsbaseret ledelse kan ikke fraviges; accepter at nogle vil misbruge din tillid.<sup>13</sup>

Ifølge Mike Armour (2007) skal tillidsbaseret ledelse fokusere på fire kritiske arenaer: klima, karakter, adfærd og kultur: Først skabes et befordrende klima for tillid ved at medarbejderne føler sig sikre, informerede, respekterede, værdsatte og forståede.<sup>14</sup> Dernæst fokuseres på at stimulere tillidsskabende adfærd i organisationen: ydmyghed, integritet, ærlighed, lydhørhed, fair play, støtte og opmuntring, team care.<sup>15</sup>

Aneil Mishra & Karen Mishra (2008) identificerer fire egenskaber der er afgørende for medarbejdernes tillid til deres ledere og deres gensidige tillid: pålidelighed, åbenhed, kompetence og medfølelse.<sup>16</sup>

### Skabelse af en tillidskultur i organisationen

De fleste forfattere understreger at opbygningen af lederens troværdighed og af interpersonel tillid er første skridt mod skabelsen af organisatorisk tillid, en tillidskultur der gennemsyrrer hele organisationen. De fleste bøger er dog ikke så præcise i beskrivelsen af hvad lederen konkret skal gøre for at skabe en organisation præget af en tillid, men enkelte giver klare bud på hvilke opgaver lederen har i denne fase.

---

<sup>11</sup> Integrity, intent, capabilities and results.

<sup>12</sup> Talk straight, demonstrate respect, create transparency, right wrongs, show loyalty, deliver results, get better, confront reality, clarify expectations, practice accountability, listen first, keep commitments, extend trust.

<sup>13</sup> Management by trust is a secret, a manager must initiate trust, trusting must be genuine, a manager must be predictable, your mistakes and shortcomings will be (must be) exposed, divorce is not allowed, you must be willing to accept that there will be those who will abuse your trust.

<sup>14</sup> The SIRVU formula: **S**afe, **I**nformed, **R**espected, **V**alued, **U**nderstood.

<sup>15</sup> The HI-TRUST formula: **H**umility, **I**ntegrity, **T**ruth, **R**esponsiveness, **U**nblemished fair play, **S**upport and encouragement, **T**eam care.

<sup>16</sup> The ROOC of trust: **R**eliability, **O**penness, **C**ompetence, and **C**ompassion.

Arki Ciancutti & Thomas Steding (2001) taler om at lederen, i samarbejde med medarbejderne, skal udvikle, implementere og vedligeholde en lokal tillidsmodel, der fastlægger de grundlæggende principper for tillidskulturen i organisationen. Det anbefales at arbejdet med opbygning og vedligeholdelse af tillid opdeles i fem faser: Forpligt ledelsen til at arbejde med tillidsbaseret ledelse, analyser niveauet for tillid og afklaring i organisationen, formuler grundprinciperne i tillidsmodellen, forpligt hele organisationen, vedligehold tillidsmodellens løbende.<sup>17</sup>

Hylar Bracey (2002) opidser en strategi for arbejdet med organisatorisk tillid. For det første, en langsigtet strategi for opbygningen af organisatorisk tillid, der består af fire afgørende elementer: 1. Gennemfør uddannelse i organisationens økonomi for alle medarbejdere; 2. Opbyg en medarbejderforståelse hos lederne, der understreger at medarbejderne ønsker et meningsfuldt arbejde, at de ønsker indflydelse på de beslutninger der påvirker dem og at de ønsker gode samarbejdsrelationer på arbejdet; 3. Uddan dig selv og andre i hvordan interpersonel tillid opbygges; og 4. Etablér strukturerede rammer for at opbygge interpersonel og teambaseret tillid, som f.eks. årlige fælles internatmøder i hele organisationen og i gruppen.

For det andet beskriver Bracey hvordan der løbende må arbejdes med 'forebyggende medicin' for at imødegå en eventuel erosion af tillid i organisationen: overkommunikér, kommunikér altid ved personligt fremmøde, vær ikke nærig med information, lyt med empati, konfrontér problemer og uenigheder åbent, lov ikke noget du ikke kan holde, vær forsigtig med din ansættelses- og afskedigelsespraksis.

For det tredje, må der løbende arbejdes mere grundlæggende med genopretning af tillid, gennem for eksempel organiserede fora for at udtrykke frustrationer og uenigheder; brug anerkendelse i stort omfang; kommunikér; og afskaf spild og unødvendige opgaver.

Organisatorisk tillid skabes, i følge Stephen M. R. Covey (Covey 2006), ved at anvende de fire principper for personlig troværdighed på organisationen: integritet, gode hensigter, evner og resultater. I en vis udstrækning kan vi anvende de samme redskaber, der virker på det individuelle plan til at skabe troværdighed, på det organisatoriske plan.

---

<sup>17</sup> Commit the leadership, assess the level of trust and closure in your organization, formulate your trust model guidelines, commit the organization, maintain your trust model.

## Hvordan skabes tillid?

	Hvordan skabes tillid?	Opgaver/udfordringer for lederen
Arky Ciancutti & Thomas L. Steding: Built on Trust (2001)	En tillidsbaseret kultur skabes ved, i samarbejde med medarbejderne, at udvikle tillidsprincipper for organisationen, f. eks. at sikre klare beslutninger, undgå halvhjertede aftaler, kommuniker åbent og direkte, løs alle problemer hurtigst muligt, udvis takt og respekt i kommunikation, vær ansvarlig for egne problemer, men villig til at give og modtage hjælp	Lederen har to udfordringer. For det første at sikre at medarbejderne får tillid til sig selv som individer. For det andet at udvikle, implementere og vedligeholde retningslinjer for tillidskulturen i teamet/organisationen. Ledelse bliver en 'følelsesmæssigt opsynsvirksomhed', der kræver relationsorienterede evner, empati, udtryksfuldhed, instinkt og medfølelse
Hyerl Bracey: Building Trust (2002)	Først opbygges interpersonel tillid, derefter organisatorisk tillid, ved at lederen følger fem adfærdsregler: vær åben og sårbar, vær lydhør overfor feedback, vær omsorgsfuld, vær oprigtig, vær troværdig	Lederen skal turde være åben, vise følelser og vise sårbarhed, lære at lytte til feedback og selv give feedback til andre, vise omsorg for personer og for relationer, vær oprigtig og konsistent, skal kunne skabe troværdighed
Robert Galford & Anne Seibold Drapeau: The Trusted Leader (2002)	Personlig tillid opbygges gennem at vise at lederen forstår medarbejdernes behov, formulerer sine ledelsesprincipper eksplicit, forklarer hvilke ressourcer der anvendes, fastholder sine ledelsesprincipper, praktiserer ærlig to-vejs kommunikation og forstærker gennem konsistent adfærd	Selvindsigt er fundamental da tillid bygger på ærlighed. Lederens tillidsværdighed kan beskrives gennem formelen: $T = \frac{C+R+I}{S}$ hvor T er tillidsværdighed, C er troværdighed, R er pålidelighed, I er intimitet og S er selvorientering
Sally Bibb & Jeremy Kourdi: A Question of Trust (2004)	Ledere med integritet skaber en høj-tillidskultur gennem autentisk kommunikation, kompetence, støttende processer, klare rammer, personlig kontakt, positive hensigter, tilgivelse af fejl	Lederen skal have selvindsigt, skabe en tillidsfuld atmosfære, have klare og ærlige hensigter, sætte organisationens og medarbejdernes interesser forrest, have troværdighed, være konsistent, have tillid til andre, vise hvad der er vigtigt, tale fra hjertet, indrømme hvad de ikke ved, have integritet og bruge magt positivt
Reinhard K. Sprenger: Trust. The Best Way to Manage (2004)	Traditionelle tillidskabende faktorer som bed om tillid, vær ligetil, indrøm fejl, vær ægte, hold løfter og lån tillid er velmente, men svage og ineffektive. Tillid skabes aktivt ved at lederen gør sig sårbar	Lederen skal tage første skridt ved at gøre sig sårbar, gøre sig afhængig af sine medarbejders accept og resultater. Tillid begynder når ledere handler <i>som om</i> de har tillid
Paul Ludwick: Trust Loops in Leadership (2005)	Tillidsspiraler skabes ved lederen inviterer og forventer fuld medarbejderdeltagelse i at nå mål og løse problemer; styrer relationerne og lader medarbejderne styre arbejdet	Lederen skal tage de første skridt til at skabe tillidsspiraler, ved at sætte klare mål og rammer, udvikle fælles vision, indrømme fejl, sikre relevant uddannelse, har kompetence, støtter og takker medarbejderne
Stephen M. R. Covey: The Speed of Trust (2006)	Skab personlig troværdighed gennem integritet; gode hensigter; evner; og resultater. Skab højtillidsorganisationer med tillidsbaserede relationer ved at følge 13 adfærdsregler	Lederen skal skabe personlig troværdighed gennem integritet; gode hensigter; evner; og resultater
Kenn Ricci: Management by Trust (2006)	Implementering og praktisering af en tillidskultur: brug tillid som et udtalt princip; lederen må initiere tillid; tillid må være ægte; en leder må være forudsigelig; indrøm fejl og svagheder; tillidsbaseret ledelse kan ikke fraviges; accepter at nogle vil misbruge din tillid	Vis klasse ved at tage hensyn til andre; undskyld aldrig dine fejl/svagheder, men lær af dem; byg aldrig dig selv op ved at rive andre ned. Praktiser tillidsdyder, der kræver at du tager kortsigtede tab/afsnæv for at opnå langsigtet succes: altruisme; skab forenende begivenheder; empowerment; og sårbarhed
Mike Armour: Leadership and the Power of Trust (2007)	Tillidsbaseret ledelse tilstræber at skabe en dynamisk tillidskultur ved at arbejde på fire kritiske felter: klima, karakter, adfærd og kultur: Først skabes et befordrende klima for tillid ved at medarbejderne føler sig sikre, informerede, respekterede, værdsatte og forståede. Dernæst fokuseres på at stimulere tillidskabende adfærd i organisationen: ydmyghed, integritet, ærlighed, lydhørhed, fair play, støtte og opmuntring, team care	Ledere skal udvise karakter og tillidskabende adfærd og dermed generere en dynamisk tillidskultur. Leder skal udvise følgende adfærd for at tillid udvikles: ydmyghed, integritet, ærlighed, lydhørhed, fair play, støtte og opmuntring, team care
Aneil Mishra & Karen Mishra: Trust is Everything (2008)	Fire aspekter er afgørende for medarbejdernes tillid til ledere: pålidelighed, åbenhed, kompetence og medfølelse	Ledere kan skabe positive tillidsspiraller ved at udvise mod, autenticitet og ydmyghed

For eksempel kan højere organisatorisk integritet opnås ved at etablere eller forbedre organisationens missions- og værdierklæringer i en proces, der involverer alle medarbejderne for at sikre at disse erklæringer ikke blot bliver skueværdier.

Organisationens hensigt kan forbedres ved at sikre at missioner og værdier afspejler motiver og principper, der skaber tillid, for eksempel ved at vise omsorg og respekt.

Organisationens kapabiliteter kan forbedres ved sikre at strukturer og systemer er designet med henblik på at tiltrække og fastholde de talenter, der er nødvendige for at være konkurrencedygtig, sikre løbende videreuddannelse og mentoring.

Organisatoriske resultater kan forbedres ved at hjælpe medarbejderne til at skabe en fælles vision om ønskede resultater (Covey 2006, s. 244-45).

Efter de fire kerneprincipper er blevet anvendt på organisationen, anbefaler Stephen M. R. Covey at overveje i hvilket omfang organisationskulturen udtrykker og opmuntrer de 13 adfærdsprincipper, der skaber relations-tillid.

Som det er fremgået ovenfor kan der ikke i den nyere ledelseslitteratur findes en klar og entydig beskrivelse af hvad tillidsbaseret ledelse er. Der kan dog peges på en række træk, der går igen i de forskellige beskrivelser af tillidsbaseret ledelse. For det første handler tillidsbaseret ledelse om at ledere skabe personlig troværdighed gennem deres egen tillidsskabende adfærd. Tillidsskabende adfærd for ledere involverer blandt andet konsistent adfærd, integritet, uddeling af kontrol og demonstration af lydhørhed og omsorg overfor medarbejdernes behov.

For det andet involverer tillidsbaseret ledelse at tillid udbredes i organisationen, så der skabes en høj-tillidsorganisation. Dette sker gennem udvikling af en tillids- og samarbejdsorienteret kultur i organisationen. Hvad der konkret ligger i dette arbejde er stadig underbelyst i litteraturen, men som det fremgår ovenfor præsenteres en lang række forskellige elementer der kan medvirke til at skabe en tillidskultur. Et centralt, men knap så velbelyst aspekt synes at være at der sker en uddeling af kontrol i form af øget selvkontrol og gensidig koordinering blandt medarbejderne. Lederne skal afgive kontrol for at opnå en ny og bedre form for kontrol, der bygger på selvkontrollerende medarbejdere.

Flere forfattere peger på at tillidsbaseret ledelse stiller ledere overfor nye udfordringer. For det første skal lederne skabe personlig troværdighed gennem deres egen tillidsskabende adfærd. For mange ledere vil dette nok være en af de største udfordringer. Tillidsbaseret ledelse hviler i høj grad på at den enkelte leder er i stand til

at optræde tillidsværdigt i forhold til medarbejdere, kunder og andre samarbejdspartnere. Det handler i høj grad om at den enkelte leder skal have veludviklede relationelle kompetencer. Problemet er at det ikke er muligt at skabe tillidværdighed ved at 'spille tillidsværdig'. Det er således et krav til ledere, der vil arbejde med tillidsbaseret ledelse at de er 'hele personer', at de har integritet, er gode til at lytte, har relationelle kompetencer, tør vise sårbarhed og afhængighed.

For det andet skal ledere bidrage til at udvikle, implementere og vedligeholde en dynamisk tillidskultur i organisationen. Lederne skal dels skabe de formelle rammer og strukturer der beforder en tillidsbaseret kultur, men skal især bidrage til at skabe en 'tillidsfuld atmosfære' (Bibb and Kourdi 2004) og være 'følelsesmæssige opsynsmænd' (Ciancutti and Steding 2001).

## **Sammenfatning og diskussion af fænomenet tillidsbaseret ledelse**

I dette afnit skal vi samle op på nogle af de væsentligste konklusioner vi kan drage på denne analyse af fænomenet tillidsbaseret ledelse, som det er beskrevet i den nyere ledelseslitteratur.

Der er ingen tvivl om at tillidsbaseret ledelse er en krævende ledelsesform for den enkelte leder, idet man i høj grad skal lede gennem sit eget personlige eksempel. En af de afgørende udfordringer for lederen er at 'udvikle en fornemmelse for tillid' i forhold til sin egen person og sin adfærd overfor andre.

En anden udfordring for lederen er at gøre sig 'sårbar' overfor medarbejderne ved at afvikle formel kontrol til fordel for medarbejdernes selvkontrol. Et kernepunkt er at lederen skal afvikle de former for kontrol, der begrænser medarbejderne i deres udfoldelse af arbejdet, men til gengæld udvikle nye former for kontrol, der spiller konstruktivt sammen med medarbejdernes selvkontrol.

En tredje udfordring er at skabe de nødvendige redskaber og formelle organisatoriske rammer for at en højtillidsorganisation kan skabes og udvikles, som for eksempel udvikling af en lokal model for tillidsværdig adfærd, udvikling af de formelle rammer for medarbejdernes selvstyre, som for eksempel afdelings- eller teammøder, samt uddannelse af medarbejderne til at udøve selvstyre og selvkontrol i større omfang.

Jeg vil argumentere for at tillidsbaseret ledelse kan ses som ét element i et bredere ledelseskoncept, der til hensigt at udvikle medarbejdernes selvkontrol, læring og engagement. For virksomheder, der allerede arbejder eksplicit med empowerment, værdibaseret ledelse og organisatorisk læring, kan tillidsbaseret ledelse ses som en eksplicitering af nogle af de helt centrale træk ved denne nye ledelsesform, udviklingen af selvkontrollerende medarbejdere.

Der er mange måder at beskrive forskellene mellem de nye og tidligere ledelsesformer. I figuren nedenfor har jeg givet en summarisk sammenfatning af forskelle mellem kontrolbaseret og tillidsbaseret ledelse med udgangspunkt i diskussionen i dette papir.

### To forskellige ledelsesformer

	Kontrolbaseret ledelse	Tillidsbaseret ledelse
<b>Grundlæggende perspektiv</b>	Top-down ledelse, medarbejderne betragtes ikke som tillidsværdige og skal nøje følge bestemte procedurer, ordrer og instruktioner og ordrer	Medarbejderne betragtes som tillidsværdige og forventes i vidt omfang at lede sig selv, lederne sikrer overordnet koordination og ledelse
<b>Kontrollfilosofi</b>	'Top-down' kontrol, overvågning og sanktionering af forkert adfærd	Selvkontrol, selvdisciplin gennem uformelle normer og værdier, gensidig tilpasning
<b>Selvledelse og ansvar</b>	Lav	Høj
<b>Grundlæggende kulturelle værdier</b>	Loyalitet og disciplin	Medarbejderdeltagelse, kontinuerlig læring, kreativitet og engagement
<b>Magt, kontrol og tillid</b>	Lederne har formel hierarkisk magt og sanktionerer forkert adfærd, lav tillid mellem ledere og medarbejdere	Lederne udstikker mål og rammer, samt understøtter selvstyring og selvkontrol, høj gensidig tillid

I den traditionelle ledelsesmodel har lederne den formelle magt og der udvises kun tillid til medarbejdene i begrænset omfang. I modsætning til den traditionelle kontrolbaserede ledelsesmodels vægt på overvågning og formel kontrol, er tillidsbaseret ledelse baseret på udstrakt brug af selvkontrol, selvledelse og ansvar for eget arbejde. Ledelsen udstikker de overordnede mål og værdier, mens den konkrete udfyldelse af disse mål sker under udstrakt selvstyring og selvkontrol. De grundlæggende kulturelle værdier i den kontrolbaserede ledelsesform er at medarbejderne udviser loyalitet og disciplin. I kontrast hertil hviler tillidsbaseret ledelse på medarbejdernes aktive deltagelse, læring, kreativitet og engagement. Den udstrakte anvendelse af selvkontrol bygger på en høj gensidig tillid. Ledelsen har tillid til at

medarbejderne forvalter den nye frihed til virksomhedens fordel og medarbejderen har tillid til at ledelsen arbejder for et fælles mål om at udvikle virksomheden.

Som beskrevet ovenfor er et helt afgørende element i tillidsbaseret ledelse en ændring i kontrolformen fra formel hierarkisk kontrol til selvkontrol. Det betyder dog ikke nødvendigvis at den kontrolbaserede model bliver irrelevant. Meget tyder på at ledelse i stedet kendetegnes ved en spænding mellem de to forskellige perspektiver: det traditionelle kontrolbaserede perspektiv, der lægger vægt på formel kontrol af medarbejderne og det tillidsbaserede perspektiv, der lægger vægt på medarbejdernes engagement og selvkontrol. Denne spænding mellem to inkompatible ledelsesformer kan medføre at ledere fanges i et kontrol-commitment dilemma:

'The seemingly incompatible assumptions underlying both rationalities tend to push managers towards a well-known, well-tested receipt of control-based governance, that is said to be obsolete and a newer receipt of commitment-based governance, which is argued to be more suitable in handling contemporary and future challenges' (Bijlsma-Frankema and Koopman 2004, p. 205)

Ledere, der følger den traditionelle principal-agent tankegang kan se tillidsbaseret ledelse som et spil hvor man afgiver magt og kontrol over medarbejderne. Set ud fra principal-agentteori er problemet med tillidsbaseret ledelse at der er en reel fare for at lederne mister deres magt uden at få noget igen. Ideen i tillidsbaseret ledelse er netop at lederne skal afgive magt for at genvinde den kontrol, de er i færd med at miste (Spreitzer and Mishra 1999).

Det er interessant at bemærke at ledelsesreformerne i den offentlige sektor, der er inspireret af New Public Management, eksplicit følger en direkte modsat strategi og forsøger at reintrodere kontrolperspektivet. En af de centrale anbefalinger i New Public Management-konceptet er 'at se organisationer som en række low-trust principal-agent relationer (snarere end som tillidsbaserede systemer)' (Klausen and Ståhlberg 1998, s. 12)

I stedet for at se en modsætning mellem de to ledelsesperspektiver, kontrol- og tillidsperspektivet, er udfordringen at søge en ny balance mellem kontrol- og tillidsbaserede ledelsesformer. Med udgangspunkt i denne spænding er et af de spørgsmål, der kan rejses i forhold til litteraturen om tillidsbaseret ledelse, hvordan der kan findes en god balance mellem tillid og kontrol (Cardinal, Sitkin et al. 2004; Long and Sitkin 2006).

Mere konkret er udfordringen for lederen at 'tage det første skridt og gøre sig sårbar' (Sprenger 2004) ved at udvise tillid til medarbejderne, for eksempel ved at fjerne formelle kontrolmekanismer, så medarbejderne befries fra de traditionelle begrænsninger. Som diskuteret ovenfor er der dog stadig brug for kontrol, den skal blot udformes så den ikke spænder ben for medarbejdernes selvkontrol. Dermed er en konkret ledelsesudfordring at få udviklet et velfungerende samspil mellem tillid, selvkontrol og kontrol, som medvirker til at fastholde medarbejdernes motivation og selvkontrol.

## Referencer:

- Armour, M. (2007). Leadership and the Power of Trust. Creating a High-Trust Peak-Performance Organization. Dallas, LifeThemes Press.
- Atkinson, S. and D. Butcher (2003). "Trust in Managerial Relationships." Journal of Managerial Psychology **18**(4): 282-304.
- Bachmann, R., D. Knights, et al. (2001). "Trust and Control in Organizational Relations." Organization Studies **22**(2): v-viii.
- Bhattacharya, A., T. M. Devinney, et al. (2002). "A Formal Model of Trust Based on Outcomes." Academy of Management Review **23**(3): 459-462.
- Bibb, S. and J. Kourdi (2004). Trust Matters for Organisational and Personal Success. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Bijlsma-Frankema, K. and A. C. Costa (2005). "Understanding the Trust-Control Nexus." International Sociology **20**(3): 259-282.
- Bijlsma-Frankema, K. and P. Koopman (2004). "The Oxymoron of Control in an Era of Globalization. Vulnerabilities of a Mega Myth." Journal of Managerial Psychology **19**(3): 204-217.
- Boltanski, L. and E. Chiapello (2005). The New Spirit of Capitalism. London, Verso.
- Bordum, A. and S. B. Wenneberg, Eds. (2001). Det handler om tillid. København, Samfundslitteratur.
- Bracey, H. (2002). Building Trust. How to Get It! How to Keep It! Taylorsville, GA, Hyler Bracey.
- Burns, T. and G. M. Stalker (1961). The Management of Innovation. London, Tavistock.
- Cardinal, L. B., S. B. Sitkin, et al. (2004). "Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control." Organization Science **15**(4): 411-431.
- Ciancutti, A. and T. L. Steding (2001). Built on Trust. Gaining Competitive Advantage in Any Organization. Chicago, Il., Contemporary Books.
- Covey, S. M. R. (2006). The Speed of Trust. The One Thing that Changes Everything. New York, Simon & Schuster.
- Creed, W. E. D. and R. E. Miles (1996). Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Cost of Control. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. R. M. Kramer and T. R. Tyler. London, Sage: 16-39.
- Das, T. K. and B.-S. Teng (1998). "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances." Academy of Management Review **23**(3): 491-512.
- Das, T. K. and B.-S. Teng (2001). "Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework." Organization Studies **22**(2): 251-284.
- Den Hartog, D. N. (2003). Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers. The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development. B. Nooteboom and F. Six. Cheltenham, Edward Elgar: 125-146.
- Dietz, G. (2004). "Partnership and the Development of Trust in British Workplaces." Human Resource Management Journal **14**(1): 5-24.
- Dietz, G. and D. N. D. Hartog (2006). "Measuring Trust Inside Organisations." Personnel Review **35**(5): 557-588.
- Dirks, K. T. (2006). Three Fundamental Questions Regarding Trust in Leaders. Handbook of Trust Research. R. Bachmann and A. Zaheer. Cheltenham, Edward Elgar: 15-28.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2001). "The Role of Trust in Organizational Settings." Organization Science **12**(4): 450-467.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2002). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice." Journal of Applied Psychology **87**(4): 611-628.
- Dirks, K. T. and D. Skarlicki (2004). Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues. Trust and Distrust in Organizations. R. M. Kramer and K. S. Cook. New York, Russell Sage Foundation: 21-40.
- Dolan, S. L. and S. Garcia (2002). "Managing by Values. Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century." Journal of Management Development **21**(2): 101-117.

- Dolan, S. L., S. Garcia, et al. (2006). Managing by Values. Houndsmills, Basingstoke, UK, Palgrave MacMillan.
- Eisenhardt, K. M. (1985). "Control: Organizational and Economic Approaches." Management Science **31**(2): 134-148.
- Fox, A. (1974). Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London, Faber and Faber.
- Galford, R. and A. S. Drapeau (2002). The Trusted Leader. Bringing Out the Best in Your People and Your Company. New York, Free Press.
- Khodyakov, D. (2007). "The Complexity of Trust-Control Relationships in Creative Organizations: Insights From a Qualitative Analysis of a Conductorless Orchestra." Social Forces **86**(1): 1-22.
- Khodyakov, D. (2007). "Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach." Sociology **41**(1): 115-132.
- Klausen, K. K. and K. Ståhlberg (1998). New Public Management. New Public Management i Norden. Nye organisations- og ledelsesformer i den decentrale velfærdsstat. K. K. Klausen and K. Ståhlberg. Odense, Odense Universitetsforlag: 9-31.
- Lewicki, R. J. and B. B. Bunker (1995). Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline. Conflict, Cooperation and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch. B. B. Bunker and J. Z. Rubin. San Francisco, CA, Jossey-Bass: 133-173.
- Lewicki, R. J. and B. B. Bunker (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationship. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. R. M. Kramer and T. R. Tyler. Thousand Oaks, CA, Sage: 114-139.
- Lewicki, R. J., E. C. Tomlinson, et al. (2006). "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions." Journal of Management **32**(6): 991-1022.
- Long, C. and S. B. Sitkin (2006). Trust in the Balance: How Managers Integrate Trust-Building and Task Control. Handbook of Trust Research. R. Bachmann and A. Zaheer. Cheltenham, Edward Elgar: 87-107.
- Ludwick, P. (2005). Trust Loops in Leadership. A Primer on Synergy for the Learning Manager. Lincoln, NE, iUniverse.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, et al. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust." Academy of Management Review **20**(3): 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect- and Cognition-Based Trust as a Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations." Academy of Management Journal **38**(1): 24-59.
- McEvily, B., V. Perrone, et al. (2003). "Trust as an Organizing Principle." Organization Science **14**(1): 91-103.
- Mills, P. K. and G. R. Ungson (2003). "Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls." Academy of Management Review **28**(1): 143-153.
- Mishra, A. and K. Mishra (2008). Trust is Everything. Become the Leader Others Will Follow. Winston-Salem, NC, Aneil Mishra and Karen Mishra.
- Misztal, B. A. (1996). Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order. Cambridge, Polity Press.
- Morgan, D. E. and R. Zeffane (2003). "Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management." International Journal of Human Resource Management **14**(1): 55-75.
- Morgan, G. (1997). Images of Organization. London, Sage.
- Murphy, J. T. (2006). "Building Trust in Economic Space." Progress in Human Geography **30**(4): 427-450.
- Möllering, G. (2005). "The Trust/Control Duality." International Sociology **20**(3): 283-305.
- Möllering, G. (2006). Trust: Reasons, Routine, Reflexivity, Elsevier.
- Möllering, G., R. Bachmann, et al. (2004). "Understanding Organizational Trust: Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation." Journal of Managerial Psychology **19**(6): 556-570.
- Nooteboom, B. (2000). Trust as a Governance Device. Cultural Factors in Economic Growth. M. Casson and A. Godley, Springer-Verlag.

- Nooteboom, B. (2002). Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures. Cheltenham, Edward Elgar.
- Nooteboom, B. and F. Six, Eds. (2003). The Trust Process in Organizations. Cheltenham, Edward Elgar.
- Ouchi, W. G. (1980). "Markets, Bureaucracies and Clans." Administrative Science Quarterly **25**: 129-141.
- Peters, T. (1992). Liberation Management. New York, Knopf.
- Quéré, L. (2007). Sciences cognitives et herméneutique. Paul Ricœur et les sciences humaines. C. Delacroix, F. Dosse and P. Garcia. Paris, Éditions la Découverte: 145-165.
- Ricci, K. (2006). Management by Trust. Ramsey, NJ, Citation Books.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, et al. (1998). "Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust." Academy of Management Review **23**(3): 393-404.
- Seppänen, R., K. Blomqvist, et al. (2007). "Measuring Inter-Organizational Trust - A Critical View of the Empirical Research in 1990-2003." Industrial Marketing Management **36**: 249-265.
- Shapiro, D., B. H. Sheppard, et al. (1992). "Business on a Handshake." Negotiation Journal **8**: 365-377.
- Six, F. (2005). The Trouble with Trust. The Dynamics of Interpersonal Trust Building. Cheltenham, Edward Elgar.
- Six, F. and A. Sorge (2008). "Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building." Journal of Management Studies **45**(5): 857-884.
- Spreitzer, G. and A. Mishra (1999). "Giving up control without losing control." Group and Organization Management **24**: 155-187.
- Sprenger, R. K. (2004). Trust. The Best Way to Manage. London, Cyan/Campus.
- Thygesen, N., S. Vallentin, et al. (2008). Tilliden og magten. Om at lede og skabe værdi gennem tillid. København, Børsens Forlag.
- Tyler, T. R. (2003). "Trust within Organisations." Personnel Review **32**(5): 556-568.
- Verkerk, M. J. (2004). Trust and Power on the Shop Floor. Delft, Eburon Academic Publishers.
- Walton, R. and J. R. Hackman (1986). Groups under Contrasting Management Strategies. Designing Effective Work Groups. P. Goodman. San Francisco, CA, Jossey-Bass: 168-192.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, et al. (1998). "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behaviour." Academy of Management Review **23**(3): 513-530.
- Woolthuis, R. K., B. Hillebrand, et al. (2005). "Trust, Contract and Relationship Development." Organization Studies **26**(6): 813-840.
- Zaheer, A., B. McEvily, et al. (1998). "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance." Organization Science **9**: 141-159.