

Gode ledergrupper bygger på tillid

Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.*



Tillid er en vigtig ingrediens, hvis man vil være en ledergruppe og ikke bare en gruppe af ledere. Tillid er en vigtig forudsætning for at turde dele viden og resultater med hinanden og for at arbejde for helheden og ikke blot eget ansvarsområde.

Hvad vil det sige at have tillid?

Når jeg spørger ledere, hvad de anser for de vigtigste værdier for ledergruppens arbejde, kommer tillid næsten altid ind på en af de første tre pladser. Hvis ledergruppen skal være stedet, hvor vi har vores base, hvor vi henter støtte og inspiration, så bliver gensidig tillid et nøgleord. Når jeg spørger ind til, hvad lederne mener med tillid, bliver det ofte præciseret med:

- Jeg kan have tillid til, at de andre mener, hvad de siger og at de ikke har nogen skjulte dagsordener
- Jeg kan have tillid til, at de andre ledere vil mig og vil mig det godt
- Jeg kan have tillid til, at de andre ledere fortæller mig, hvad de ved og hjælper mig, hvis jeg har behov for det
- Jeg kan have tillid til, at det, jeg siger i ledergruppen, ikke bliver refereret uden for ledergruppen eller i øvrigt brugt imod mig på et andet tidspunkt
- Jeg nyder de andres tillid. De tror på mig og på mine intentioner

Tillid handler altså i høj grad om at føle sig tryk i gruppen.

At være tillidsvækkende

Nogle mennesker virker meget tillidsvækkende på andre. Folk vil efter ganske kort tids samvær dele selv meget personlige ting med disse mennesker. Når man spørger, hvorfor de deler disse dybt personlige ting med en nærmest fremmed person, er svaret ofte, at vedkommende virker meget tillidsvækkende.

Det ikke er forbeholdt de få at være tillidsvækkende. Det kan vi alle blive, hvis vi kender ingredienserne. At være tillidsvækkende er resultatet af flere forskellige ting. For det første hviler personen i sig selv. Vedkommende er nærværende og afgrænset i situationen. Vedkommende lytter åbent og fordomsfrit, og vedkommende er der som sig selv – altså uden at forstille sig. Et tillidsvækkende menneske udviser i øvrigt også selv stor tillid til andre. De går ofte tillidsfuldt ind i en ny relation og bliver sjældent skuffet.

Hvordan skaber man en tillidsfuld atmosfære?

En tillidsfuld atmosfære tager afsæt i den gruppe af mennesker, der skal arbejde sammen og hvad de bringer ind i samarbejdet. Hvis alle bringer tillid ind i samarbejdet, vil man hurtigt opleve den tillidsfulde atmosfære. Men det kan også være, at tilliden skal hjælpes lidt på vej. Det kan man blandt andet gøre ved at:

- Sætte tid af til, at ledergruppen kan lære hinanden at kende.
- Sætte værdier på dagsordenen for ledergruppen. Hvad er vigtigt for os? Hvordan forstår vi de enkelte værdier? Hvordan skal vi helt konkret leve værdierne i dagligdagen?
- Lederen af ledergruppen går foran og viser med sit gode eksempel, at han udviser tillid



Hvad gør man, hvis der er mistillid?

Det hænder desværre, at tilliden ikke er til stede i ledergruppen. Hvis der først er opstået mistillid i ledergruppen, kan det være et langt sejt træk at genskabe tilliden. En ting er helt sikkert – det går ikke over af sig selv. Der er ingen vej uden om, der skal sættes ind for at genoprette tilliden. Helt afgørende for, om det overhovedet kan lykkes, er, om de enkelte deltagere har en vilje til at gå ind og arbejde med at genskabe tilliden.

Erkendelse af problemet

Første skridt i processen er, at man i ledergruppen erkender, at man ikke har tillid til hinanden. Alene det kan være en hård nød at knække. Hvem skal tage teten? Her må man nok have en særlig forventning til lederen af ledergruppen. Han bør være den, der åbner ballet ved for eksempel at sige, at han oplever, at ledergruppen er præget af mistillid. Han skal i den forbindelse signalere, at sådan ønsker han det ikke. Han skal have et bud på, hvad han selv vil gøre for at genskabe tilliden. Han skal også være meget klar om sine forventninger til samarbejdet og til lederkollegaernes adfærd.

Oprydning

Dernæst kan det være nødvendigt at få ryddet op. Der kan være mange grunde til, at man i dag sidder med en generel stemning af mistillid mod hinanden. Hver deltager skal på banen med en oplevelse, som, han eller hun mener, har været med til at skabe mistillid. Oplevelsen udredes, og de enkelte parter tager ansvar for deres del af historien. Det kan være, at noget af det handler om misforståelser og det kan også bare være, at man må erkende, at man har gjort noget, der har været uhensigtsmæssigt eller decideret dumt i forhold til et tillidsfuldt samarbejde.

Konsekvenser

I værste fald kan man komme dertil, at en eller flere af ledergruppens medlemmer må gå, fordi de ikke vil indgå i en konstruktiv dialog omkring tillidsfuldt samarbejde, eller fordi de fortsat har en mistillidsskabende adfærd.

Hvis direktøren er problemet

Direktøren selv kan godt være en del af problematikken. Er der tilfældet, vil det være anbefalingsværdigt at få en proceskonsulent på banen, som kan facilitere udredning og genopbygning af tilliden i ledergruppen. Hvis direktøren er den primære kilde til problemet, og han ikke vil ændre adfærd, må den enkelte overveje, om man vil blive i et usundt miljø, eller om man vil flytte sig.

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken At-lantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger, hvoraf den seneste: 'Der er ingen nemme genveje gennem helvede' udkom i maj 2021. Læs mere på www.tegkamp.dk

Fra gruppe af ledere til ledergruppe

- Et udviklingsforløb for ledergruppen

De virkelig gode ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individueller interesser.

De bedste ledergrupper er ambitiøse og har arbejdet målrettet med at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe.

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.

Læs mere om forløbet her:

<http://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>

