

Tillidsbaseret ledelse

- Et filosofisk perspektiv



Studerende: Rikke Marie Underbjerg

Vejleder: Anita Holm Riis

Studienummer: 20051644

Anvendt filosofi 10. semester

Afleveringsdato 03.06.2019

Max tegn 192 000

Specialets tegn: 139 372

Abstract

In reaction to New Public Management researchers problematize the tendency to increased bureaucratic and control in public administration and the negativity it broths, - the phenomenon 'trust' has been put on the agenda. The focus point of the thesis's is the trust-based leadership. I will use Tina Bentzen's PhD " trust-based governance and leadership in public organizations: in the leap from ambition to practice". The thesis wanted to investigate the reason why it seems so difficult to implement when, according to Tina Bentzen, researcher in trust, there seems to be a need for change of direction towards more trust. This lead to the research question as following:

How can a philosophical perspective on the concept of trust and leadership contribute to the discussion on trust-based leadership in the public sector, as this form of leadership is presented in Tina Bentzen's PhD?

The thesis will investigate how philosophy can be applied to trust-based leadership and clarify the research question using the theories off philosophers, K. E Løgstrup and Ole Fogh Kirkeby followed by a discussion using Gadamer's views on methods. The thesis discusses how the leader, through sentiments, communication and dialogue creates intersubjectivity and thus contributes to the employees' common perception.

To contribute to discussion and understanding, I will investigate in this thesis with special focus on two key aspects of the PhD: The five barriers Bentzen describes in connection with how trust-based leadership can come from ambition to practice, as well as the concept of distributed leadership. The thesis aims to shed light on the barriers that exist in trust-based leadership and give a perspective on these with the philosophical theory. The chosen theories are used to uncover and gain insight into any blind spots of Bentzen.

My thesis shows that the philosophical perspective on the concept of trust and leadership could enlighten Bentzen according to Luhmann's argument, about her blind spot. Here I allow myself to illuminate Bentzen's blind spot of the leap from ambition to practice. I discus that all observation will happen from a blind spot that is invisible while the observation is ongoing, of course afterwards one can observe their blind spot.

Through the thesis, I have tried to point out that trust-based leadership includes several layers, regardless of the method, the approach or the tool whether it is trust-based, NPM or any third: it is the person behind the leader, that have value and it depends on the persons not on the method alone.

These layers mean, according to this philosophical discussion, that there is a need to not overlook what is in-between, ambition to practices, or more precisely, and a key point, is that the leader must undergo a personal development in-between.

Through philosophical perspective, I argued that trust cannot only be established at a governance level since, according to Løgstrup, trust is a human phenomenon. Extending the need for control, so that confidence in its ontological sense also becomes a requirement, where trust must be exhibited in relation to a controlled method, I argue that the trust based leadership will not achieve success. The functionalistic and ontological application of the phenomenon of trust is both important and relevant, but its approach and control of it is widely different and differentiation of the two is necessary.

The expectation that one becomes a good leader, if one implements trust-based leadership, does not according to this discussion come from ambition to practice, unless the pre-reflexive and pre-theoretical human behind the leader is taken into account. It is not a question of the order, but of being enlightening to the other's blind point of theoretical and philosophical view.

The importance of this lies not just in the leap, with the approach, but also with human itself.

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	1
Kapitel 1 - Introduktion.....	5
1.1 Problemformulering.....	7
Kapitel 2 Tillid på dagsordenen.....	10
2.1 Tillidsbaseret ledelse.....	11
2.2 Historisk perspektiv.....	12
2.3 Tillidsreformen.....	13
Hvad ville tillidsreformen.....	14
Kapitel 3 - Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer.....	16
3.1 I springet fra ambition til praksis.....	17
3.2 Styring vs. ledelse.....	20
3.3 Barrierer for implementering.....	21
Kapitel 4 - Filosofisk diskussion.....	24
Tillid og ledelse.....	25
4.1 K. E Løgstrup.....	25
Løgstrup, Luhmann og tillid.....	25
Mellem systemet og fænomenologien.....	26
Mellem Løgstrup og Luhmanns tillidsanalyse.....	29
Iagttageren.....	33
Løgstrup, tillid og ledelse.....	35
Den kommunikative barriere -Løgstrup.....	37
Strukturelle barrierer - Løgstrup.....	39
4.2 Ole Fogh Kirkeby.....	41
Tillid, ledelse og selvledelse.....	41
Den græske firkant.....	44
Selvledelse.....	46
Strukturelle og de ressourcemæssige barrierer - Kirkeby.....	47
Sindelag.....	48
Refleksion.....	49
Selvet.....	51
At træde i karakter.....	52
4.3 Susan Hart.....	53
Mentalisering og det neuroaffektive lederskab.....	53

Lederskabets brobygning	54
Kompetence- og motivationsmæssige barrierer – Hart og Kirkeby.....	57
Karavaneførerrollen.....	58
Selvagens	61
De habituelle barrierer – Hart og Kirkeby.....	61
Den neuroaffektive trekant	63
Fænomenerne.....	66
4.4 Hans-Georg Gadamer	67
Forståelse og samtale	67
Tillid som metode	69
Forudfattede holdninger og fordomme.....	74
Kapitel 5 Afrunding og afsluttende kommentar	77
Det filosofiske perspektiv.....	78
Tillid som styringsmekanisme	78
Ledelse, selvledelse og den gode leder	81

Kapitel 1 - Introduktion

"At vove sig frem for at blive imødekommet" (Løgstrup 1956)

"Vi skal genfinde tilliden til fagligheden" (Kirkeby 2004)

Indledning

Tillid er en nødvendig ingrediens i enhver relation, herunder selvsagt også de professionelle. At arbejde med tillidsbaseret ledelse i offentlige organisationer giver dermed også fagligt god mening, men også en del udfordringer.

Tillidsbaseret ledelse bliver i nærværende speciale et interessant fænomen ud fra en filosofiteoretisk betragtning. Specialets fokus vil være på forholdet mellem tillid og ledelse. Disse to begreber står i en vis kontrast til hinanden, eftersom tillid og ledelse er et umage begrebspar, der spænder over en indbygget kontrast eller modsætning. Potentialet for den tillidsbaserede ledelse er at opnå en forståelse af det kontrastfyldte og paradoksale i begrebet (Lassen, 2017, s. 13). Udfordringen er at finde frem til, hvor selvet og lederrollen kan mødes i dette paradoks og hvad de har at sige til og om hinanden.

Som omdrejningspunkt for specialets diskussion af tillidsbaseret ledelse vil jeg benytte Tina Bentzens Ph.d "Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer: i springet fra ambition til praksis" (Bentzen, 2015)

Ifølge Bentzen lader det til i ambitionen at være enighed om at mindske bureaukrati og opnå mere tillid i den offentlige sektor. Men ifølge Bentzen er der i dette tilfælde langt fra ambition til praksis (Bentzen, 2015). I Bentzens forskning står aktørerne i de offentlige organisationer sammen om at pege på tillid, som en nøgle til at løse nogle af den offentlige sektors styringsudfordringer. Ikke desto mindre lader det til, at implementeringen af en tillidsbaseret ledelse byder på forskellige barrierer og dertilhørende frustrationer (Ibid).

Bentzen hævder, at en del af udfordringen er selve tillidsbegrebet, som lader til at kunne samle mange aktører, men som fænomen er ganske abstrakt og åbent for mange fortolkninger. Der er en vilje til at sætte tillid på

dagsordenen, men det bidrager ikke nødvendigvis med enkle og klare veje til, hvordan ambitionen skal omsættes til praksis (Ibid).

Tillid er et fænomen, der er godt i sig selv. Samtidig er tillid et grænseløst fænomen, der hele tiden bevæger sig ud over det trygge og det, der er vedtaget. Der er filosofisk set noget insisterende og kompromisløst over tillidsbegrebet, og dermed kan man stille spørgsmålstejn ved, om tillid kan underlægges stramme og formålsbestemte organisationsmetoder (Lassen, 2017, s. 132). Hvilket leder til nedenstående problemformulering.

1.1 Problemformulering

Hvordan kan et filosofisk perspektiv på tillids- og ledelsesbegrebet bidrage til diskussionen om tillidsbaseret ledelse i det offentlige, således som denne ledelsesform fremstilles i Tina Bentzens ph.d.-afhandling?

Specialet vil undersøge, hvordan filosofien kan anvendes overfor tillidsbaseret ledelse og afklare problemformuleringen ved anvendelse af den valgte teori. Det undersøges og diskuteres, hvordan lederen gennem sindelag, kommunikation og dialog skaber intersubjektivitet og dermed medvirker til medarbejdernes fælles meningsskabelse. Begrebet intersubjektivitet er en vigtig del af fænomenologiens begrebsapparat som en beskrivelse af, hvorledes mennesker kan forstå hinanden (Køppe, 2004).

Specialet omhandler ikke som sådan organisationen, selvom mennesket i organisationen står centralt. De temaer, som Bentzen tager op om barrierer, vil også få fokus overfor mennesket i organisationen. Bentzen konkluderer blandt andet i sin phd.afhandling, at de fem barrierer, som hun beskriver, med al sandsynlighed allerede er kendt i organisationerne, men barriererne kan bidrage med en systematik og forståelse af dem, som ikke før var kendt. Denne forståelse kan ifølge Bentzen endvidere bidrage til, at praktikerne er bedre forberedte inden en implementeringsproces, så nogle af barriererne evt. ligefrem vil kunne undgås. (Bentzen, 2015)

I dette speciale vil det filosofiske perspektiv have særlig fokus på tre centrale aspekter i Bentzens phd-afhandling:

- 1) Tillid som styringsmekanisme, når manglende forventningsafstemning fører til for forskelligartede forståelser af tillid.
- 2) De fem barrierer, som Bentzen beskriver i forbindelse med tillidsbaseret styring og ledelse, - skal fra ambition til praksis.
- 3) Begrebet ledelse og herunder selvledelse, hvilket ifølge Bentzen er et centralt aspekt af den tillidsbaserede ledelse.

Det er specialets mål at belyse disse tre aspekter, der findes i tillidsbaseret ledelse og give et perspektiv på disse med den filosofiske teori. De valgte teoretikere skal bruges til at afdække og opnå indsigt i eventuelle blinde pletter hos Bentzen.


K. E. Løgstrups etik og hans fokus på fænomenet tillid benyttes i specialet primært overfor 1. aspekt, Løgstrup vil blive diskuteret mod en af Bentzens teoretikere, Luhmann for at afklare, hvad Luhmann og Løgstrup har at sige overfor og til hinanden. Interessant er det også at benytte Løgstrups etik som et tidløst fænomen og fortolke det overfor tillidsbaseret ledelse.

2. aspekt, vedrørende de 5 barrierer, diskuteres løbende i specialet over for de anvendte teorier.

Ole Fogh Kirkeby en central, filosofisk medspiller, når tillidsbegrebet skal diskuteres overfor lederen, med primær fokus på det 3. aspekt. Det kræver ganske meget af lederen at implementere denne tillidsbaserede tilgang (Ibid). Tilliden diskuteres som fænomen i den tillidsbaserede ledelse, i forhold til lederen og selvledelse. Dette forholder Ole Fogh Kirkeby sig til, når han skriver om ledelse, og hvad det betyder at indføre disse termer i den offentlige organisation. Kirkeby beskriver bl.a. det offentlige skal genfinde tilliden til

fagligheden (Kirkeby, Om velfærd – det godes politik). Kirkebys ledelsesfilosofi diskuteres endvidere overfor begrebet "*den gode leder*".

Ud fra diskussionen med Kirkeby supplerer jeg med Susan Harts forskning i neuroaffektiv ledelse. Med Hart vil der blive beskrevet temaer som mentalisering, selvagens, nærmeste udviklingszone og udviklingsvinduer. Afslutningsvis diskuteres Hans-Georg Gadamers metodesyn eller kritik af en styret målrettet metode. Det vil bidrage til den afsluttende del af diskussion, der vil stille sig kritisk overfor, hvorfor det kan være svært at udbrede en tillidsbaseret ledelsesform, samt hvilke udfordringer lederne møder i arbejdet med tillid, når det opstilles som en metode.



Kapitel 2 Tillid på dagsordenen

2.1 Tillidsbaseret ledelse

Hvordan tillid kom på dagsordenen i Danmark, kræver et tilbageblik på den offentlige og politiske udvikling. Dermed vil det offentliges udvikling her blive beskrevet for at give et overblik over de forskellige styringsparadigmer, der ligger til grund for den offentlige sektor, som vi kender det i dag.

Udviklingen af de offentlige styringsparadigmer efter anden verdenskrig kan opdeles i tre paradigmer: Old Public Administration (OPA), New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG) (Torfing, 2013). Styringsparadigmer i den offentlige sektor har hver især haft indflydelse på den offentlige ledelsesstil og resultaterne heraf. Skiftet mellem styringsparadigmerne påvirkes af politiske diskussioner og samfundsmæssige konflikter (Ibid).

Det offentlige har de seneste år haft fokus på modernisering og herunder gjort tiltag, som gradvis har lagt afstand til styringsparadigmet New Public Management (NPM). NPM er blevet beskyldt for ikke at være en effektiv styringsform, men derimod skabe dårligere vilkår for både de offentligt ansatte og borgerne (A4medier, 2019). NPM har medvirket til en højere grad af utilfredshed med den offentlige sektor (Rügge, Johansen, Mathisen). Rasmussen mener at det offentlige er under pres grundet nedskæringer og omstruktureringer, som har medvirket til, at de offentlige ansatte skal yde mere (Rasmussen T. , 2017).

Flere politiske bevægelser arbejder for modernisering af den offentlige sektor, herunder måden at tænke styring og ledelse på. Det handler i høj grad om at give de offentlige ansatte frihed under ansvar og herunder mere selvledelse (Rügge, Johansen, Mathisen). Statsminister Lars Løkke Rasmussen sagde i sin nytårstale 2017:

”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” (Rasmussen L. L., 2017)

Flere peger på, at de mange registreringer og kontroller bør skiftes ud med tillid (Rasmussen T. , 2017). Tilliden skal være med til at bane vejen for større kvalitet, effektivitet og bedre trivsel i den offentlige sektor (OAO, 2012, s. 3). Som alternativ til NPM fremhæves en mere tillidsbaseret styring og ledelse som et værktøj til at løfte og virkeliggøre politikernes ambitioner og skabe en god arbejdsplads for de offentligt ansatte (Bekke, 2016).

2.2 Historisk perspektiv

Den økonomiske stagflationskrise begyndte i starten af 1970'erne. I forlængelse af krisen blev den offentlige sektor overbebyrdet, hvorpå der blev sat en stopper for udviklingen, hvorfor borgernes tillid til systemet kom under pres (Bentzen, 2015, s. 65). Dette ledte bl.a. til NPM's fremkomst, der i 1983 med Moderniseringsprogrammet blev det bærende styringsparadigme i den offentlige sektor. NPM's formål var at gøre op med overbebyrdelsen ved at reducere de offentlige opgaver. På denne måde kunne markedet styre sig selv ved hjælp af markedsmekanismen (Torfing, 2013, s. 207). Fortalere for NPM argumenterede for, at det offentlige monopol skabte en ringe og dyr service grundet den manglende konkurrenceudsættelse, og at 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 (Rügge, Johansen, Mathisen). Det betød en konstant opmærksomhed på ressourceforbruget og medarbejdernes præstationer. Ifølge Torfing har NPM ført mange gode ting med sig, men møder i dag en række problemer i form af uindfrie ambitioner, øget fragmentering, manglende koordinering, voksende mistillid og fortrængning af medarbejdernes motivation samt faglighed (ibid.). Frustrationerne over NPM førte til et ønske om øget kvalitet i det offentliges styringsparadigme, hvilket resulterede i NPG. Her er der fokus

på medarbejdernes høje Public Service Motivation via tillidsbaseret ledelse, herunder mere selvledelse (Torfing, 2013). 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, hvilket betyder, at ledelsesformen i højere grad bygger på tillid.

2.3 Tillidsreformen

Margrethe Vestager satte i 2011 gang i en debat vedrørende ændring af velfærdsstaten og nyt, offentligt lederskab (Allentoft, 2014). Vestager ville, at begrebet tillid skulle ændre retningen for arbejdet i den offentlige sektor. Vestager lancerede dermed Tillidsreformen i 2011 som en del af regeringens nye regeringsgrundlag (Lindholm & Bendix, 2012) og i den forbindelse sagde Vestager:

"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" (ibid).

Vestager blev dog mødt af en række udfordringer, hvor FOA bl.a. påpegede, at regeringens overenskomstforhandlinger og Finansministeriets udspil til vækstplan indikerede, at regeringen reelt set ikke ønskede en tillidsdagsorden i den offentlige sektor, men i stedet ønskede mere ledelse, flere effektiviseringer, flere arbejdstimer, færre tillidsfolk og flere penge i statskassen (Kristensen, 2013). Det 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 reformen.

I 2013 opnåede Vestager at skabe et nyt grundlag for sit tillidsprojekt. 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. Moderniseringsarbejdet skulle være med til at fremme en kultur med fokus på tillid, samarbejde, resultater, effektivitet, nytænkning, kvalitet og faglighed. (Ibid.)

I 2014 fratrådte Vestager sin ministerpost som økonomi- og indenrigsminister Morten Østergaard overtog posten. Efter Vestagers afgang blev fokus på Tillidsreformen ikke det samme (Altinget.dk, 2015). Til trods for at Tillidsreformen var klar til at komme på dagsordenen, var der samtidig usikkerhed hos fx ledere og politikere, der stadig troede på: hård styring (Allentoft, 2014). Allan Søgaard, formand for ledelseskommisionen, sagde om kommissionens arbejde: *Offentlig ledelse er noget andet end privat ledelse. Komplexiteten er højere og entydigheden lavere og det stiller særlige krav til offentlige ledere ikke mindst offentlige driftsledere(...)* så vores velfærdssamfund kan bevares og udvikles (Finansministeriet, 2017).

Som det fremgår af ovenstående, anses det for vigtigt, at de offentlige ledere bliver bedre rustet til at lede i kompleksitet. Barkholt og Bentzen peger på, at ledelseskommisionen manglede fokus på ændring af den offentlige styring, som ubetinget hænger sammen med ledelse (Barkholt & Bentzen, 2017).

Hvad ville tillidsreformen

Tillidsreformen bestod af en trepartsaftale med omtalte syv principper for samarbejde, der skulle *“understøtte arbejdet med modernisering på alle niveauer i den offentlige sektor”* (KL, 2013), hedder det i aftaleteksten.

De syv principper var:

Styring i den offentlige sektor skal fokusere på mål og resultater frem for regler og procedurer. (Bættcher, 2014)

- 1) Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen.
- 2) Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar.

- 3) Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velbegrundet dokumentation.
- 4) Opgaveløsningen skal baseres på viden om, hvad der virker.
- 5) Ledelse og engagement skal fremme innovation.
- 6) Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer.

Der var ikke tale om 7 påbud eller krav, som de offentligt ansatte skulle leve op til:

“Den enkelte arbejdsplads eller det enkelte medindflydelsesudvalg skal tage fat i principperne og tilpasse dem arbejdspladsens ønsker og behov” (Bente Sorgenfrey, formand for FTF). Principperne var tænkt til inspiration. Ifølge OAO's Flemming Vinther forsøgte de syv principper at gøre op med de mere “uheldige” dele af New Public Management.

Hvorom alting er, blev reformen ikke gennemført, og det er derfor op til den enkelte region, kommune, borgmester og individuelle ledere at implementere den tillidsbaserede ledelse. Væksthus for Ledelse fortæller, hvad det kræver, og hvordan det som værktøj og metode kan implanteres.

Det står klart, at der de seneste 10 år har været flere bevægelser hen imod en modernisering af den offentlige sektor. Disse forskellige bevægelser kan skyldes de tre regeringsskifter i perioden, der kan medvirke til, at det kan være svært at fastholde en ensartet kurs for modernisering af den offentlige sektor og herunder indførelse af fremtidens styring og ledelse.

Bentzens phd. omhandler forsøget på at introducere tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer og de barrierer og rolleforandringer, der kan opstå i springet fra ambition til praksis (Bentzen, 2015, s. 2). Bentzen phd. er empirisk baseret på et casestudie med afsæt i Københavns Kommune. De konkrete cases er en række styrings- og ledelsesinitiativer, der er blevet igangsat som en del af Københavns Kommunes tillidsreform. Dermed er Københavns kommune et eksempel på en kommune, der har valgt at implementere tillidsreformen (Bentzen T, 2015, s. 22).



Kapitel 3 - Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer

3.1 I springet fra ambition til praksis

Dette afsnit redegør mere konkret for Bentzens phd., og fokus vil være på de specifikke punkter, som nærværende speciale har sat sig for at beskæftige sig med.

Fokus for nærværende vil være Bentzens beskrivelse af springet fra *ambition til praksis*, herunder Bentzens beskrivelse af 5 barrierer og begrebet selvledelse, endvidere tillid som styringsmekanisme.

Bentzen skriver, baseret på sit casestudie, at Københavns Kommunes første hensigter om en tillidsreform blev lanceret officielt i et budgetnotat fra 2012. Dette følges op i 2013, hvor Københavns Borgerrepræsentation vedtager "Kodeks for tillidsbaseret ledelse", som giver grundlag for Københavns Kommunes arbejde med at erstatte kontrol og afrapportering med tillid og ansvar til den enkelte medarbejder (Bentzen, 2015, s. 23). Hensigten med tillidsdagsordenen er ifølge Københavns Kommune at sikre mere tid til kvalitet i kommunens kerneydelser og øge arbejdsglæden gennem mere fokus på tillid, faglighed og afskaffelse af uhensigtsmæssige arbejdsgange (Bentzen T. 2015 s. 24).

I kommunens budget for 2015 pointeres det, at arbejdet med at implementere tillidsreformen fortsat skal have høj prioritet og fortsat skal have høj prioritet, ligesom det har været siden 2012. Bentzen beskriver det således:

"Der er et bredt politisk flertal. Selvom den officielle lancering i 2012 kan betragtes som en opstart af tillidsreformen, er der også tidligere arbejdet med tillidsinitiativer i kommunen. Der har også været udbudt uddannelse for ledere i tillidsbaseret ledelse i en årrække, før det officielle kodeks for tillid lanceres" (Bentzen, 2015).

Et andet tiltag er den såkaldte "to-fejls-bonus", som i en periode blev introduceres for at give cheferne incitament til større risikovillighed, beskriver Bentzen. Dette betød ifølge Bentzen, at chefer kun fik en bonus,

hvis de årligt kunne demonstrere to fejl, underforstået en villighed til at afprøve nye ideer. (Ibid) Arbejdet med tillidsbaseret styring og ledelse har også været i gang i længere tid i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune, skriver Bentzen, idet man allerede i 2011 udviklede og afprøvede en ny model for styring af hjemmeplejen, som skulle understøtte øget fleksibilitet og faglighed og i højere grad afspejle tillid til medarbejderne (Ibid). Tillidsreformen indeholder altså ikke centrale mål eller krav om implementering af bestemte løsninger (Bentzen 2015 s. 25).

Bentzen indsamlede empiri til sit casestudie i perioden fra januar 2013 til oktober 2014, og det består af 70 kvalitative interviews samt dokumenter, observationer og resultater af en kvalitativ spørgeskemaundersøgelse (Bentzen 2015 s. 26).

Bentzen opsummerer, at en central ambition i tillidsbaseret ledelse er ambitionen om at skabe et større handlerum i organisationen. På denne måde mener hun, at opgaverne kan løses med større fleksibilitet og tilpasses konteksten.

Ifølge Bentzen betyder tillidsbaseret ledelse, at ledelse i højere grad distribueres, mens den formelle leders rolle kommer til at rette sig imod at understøtte andres selvledelse (Bentzen, 2015, s. 123). Det skal ske gennem uddelegering af kompetence og involvering i beslutningsprocesser. Ifølge Bentzen er tillidsbaseret ledelse forankret i en distributiv ledelsestradition, hvor ledelse i højere grad bliver et fælles anliggende end noget, der er knyttet til én formel leder (Bentzen, 2015, s. 96). Udvidelsen af råderum gøres mindre risikabel ved at mægtiggøre medarbejderne, så de har de bedst mulige forudsætninger og støtte til at navigere i det øgede råderum (Bentzen, 2015, s. 27) Endvidere skriver hun, at samskabelse af fælles strategi, vision eller værdier kan være med til at harmonisere den kollektive identitet og gøre det lettere at koordinere og handle i det organisatoriske liv. (Ibid)

Tillid bliver ifølge Bentzen altid forbundet med risiko både for ledere og medarbejdere og er derfor et relationelt fænomen, der opstår i et samspil. Bentzen mener, at da risikoen eksisterer for både leder og medarbejder, vil tillid ofte blive opbygget i en reciprok proces gennem små skridt, så indsatsen kan øges i takt med, at tilliden vokser. Ifølge Bentzen er tillid altid forbundet med risiko, og tillidsbaseret ledelse er ikke et spørgsmål om blindt at vise tillid i alle sammenhænge, men om at mestre den udfordring, det er at vurdere, hvor meget risiko, tilliden kan absorbere i en bestemt kontekst (Bentzen, 2015, s. 97). I en række sammenhænge vil tilliden være afhængig af hjælpefunktioner som f.eks. kontrol til at håndtere risikoen. Bentzen mener, at tillid ikke kan beordres og derfor er noget, man kun kan invitere til. Tillidsbaseret ledelse handler altså ifølge Bentzen i høj grad om at være nysgerrig ift. den andens behov og at finde anledninger til at prøve tilliden af, som opleves som relevante og tilpas risikofyldte af begge parter (Bentzen, 2015, s. 186).

Endvidere peges der på, at dialog og tilgængelighed bliver centrale som et middel til at skabe kontaktflader og større forståelse for hinandens behov. Dialog bliver også vigtigt i håndteringen af tillidsbrud. Bentzen benytter sig bl.a. af Luhmanns "gennemskuende" tillid, som handler om at være forberedt på, at tillidsbrud naturligt vil opstå og være i stand til at håndtere dem konstruktivt, uden at den generelle tillid undermineres. Ambitionen bliver dermed ifølge dette ikke, at distribueret ledelse betyder, at den formelle leder bliver mindre vigtig, men at lederen i stedet får en mere ydmyg rolle. Ifølge Bentzen betyder det at invitere aktører ind i et beslutningsrum stiller krav om i højere grad at kunne facilitere mere faglig refleksion, fremfor selv at tage beslutningerne. (Bentzen, 2015, s. 175) Lederen er stadig en vigtig rollemodel og vil bl.a. blive vurderet tillidsværdig ud fra sin evne til at skabe kontinuitet i selvfremsstilling. Medarbejderne skal opleve, at der er sammenhæng imellem ord og handling og også sammenhæng imellem ord over tid (Ibid). Selvom lederen ifølge Bentzen stadig vil have en formel

ledelsesret, så kan tillid ikke skabes gennem brug af formel magt. Det stiller krav om mere ydmyge ledere, der i højere grad bruger uformelle magtformer og i mindre grad henviser til "stjernerne på skuldrene" (Bentzen, 2015, s. 79). Bentzen påpeger, at den risiko som tilliden indebærer, stiller krav til lederen, som skal kunne bære usikkerhed og være robust, når tilliden svigtes. Bentzen fortsætter og retter fokus mod implementeringen af tillidsbaseret styring og ledelse og de barrierer, der kan opstå i processen (Ibid).

3.2 Styring vs. ledelse

For at specialet skal kunne diskutere ovenstående, vil ledelse og styring blive defineret. Bentzens pointe om styring og ledelse er, at de skal ses som to fænomener, der interagerer og skaber betingelser for hinanden, men alligevel udgør to forskellige discipliner, der anvendes i diskussionen.

I praksis vil der ofte være en række styringsværktøjer, der sætter rammerne for en leder i en offentlig institution. Det betyder ikke ifølge Bentzen, at ledelse er fraværende, men at styringen foregår med større distance og med styringsværktøjer som et centralt omdrejningspunkt. En anden central forskel imellem styring og ledelse er også afstanden i relationen (Bentzen T. 2015, s. 64), fordi styringsværktøjer typisk virker fra en distance. Her argumenterer Bentzen for, at ledelse i højere grad vil være "hands-on" og med en tættere relation mellem den styrende og den styrede. Når styringsværktøjer i højere grad er systembårne, er ledelse altså en proces, som typisk i højere grad er person- og relationsbåret (Bentzen T. 2015, s. 64). Ifølge Bentzen er ledelse afgørende for, hvordan styring implementeres, og styring er med til at sætte rammer for offentlige lederes handlerum. Styring og ledelse er som to fænomener, der interagerer og skaber betingelser for hinanden, men alligevel udgør to forskellige discipliner (Bentzen 2015, s. 65).

Bentzen skelner i sin afhandling mellem *tillid i styring* og *tillid i ledelse*. Bentzens tilgang til styring viser, at disse to fænomener ikke kan stå uden hinanden, da de skaber betingelser for hinanden. Hvor styringsværktøjer i

højere grad er systembårne, er ledelse altså en proces, som typisk i højere grad er person- og relationsbåret og også hvad der for nærværende speciale bliver interessant at diskutere.

Understående figur 1. viser Bentzens model og beskrivelse af snitflader mellem styring og ledelse (Bentzen T, 2015, s. 63). Ledelse er afgørende for, hvordan styring implementeres, og styring er i den grad med til at sætte rammer for offentlige lederes handlerum.

	Styring	Ledelse
Virkemidler	Regler, incitament, ressourcetildeling, mål	Ansigt-til-ansigt- relationer Dialog
Eksempler på relation	Forvaltning-institution	Leder-medarbejder
Afstand i relation	"Hands-off" Distanceret	"Hands-on" Nær
Medie	I højere grad systembåret	I højere grad relations båren

Figur 1: 1 Snitflade mellem styring og ledelse (Bentzen, 2015, s. 63)

3.3 Barrierer for implementering

I dette afsnit vil der være fokus på Bentzens opsummering af barrierer for implementeringen i det offentlige.

Ifølge Bentzen kan der identificeres fem centrale barrierer. Disse knytter sig til *struktur, ressourcer, kommunikation, kompetence og motivation*. Derudover belyser teorien om stiafhængighed, hvordan etablerede vaner kan udgøre habituelle barrierer.

Strukturelle barrierer knytter sig til beslutningsprocesserne i en stor, hierarkisk organisation, som især hænger sammen med mængden af

vetopunkter. Bentzen opsummerer, at strukturelle barrierer ikke kun er knyttet til vertikale beslutningsprocesser, men også kan opstå, når beslutninger skal koordineres på tværs af enheder, som ikke nødvendigvis deler samme syn eller har samme motivation i forhold til at implementere en opgave.

De ressourcemæssige barrierer handler om det krydspres, der kan opstå, når medarbejdere skal forvalte en opgave, som de ikke selv fastsætter vilkårene for. Bentzen skriver, at det kan handle om de barrierer, der kan opstå, når implementeringen ledsages af ressourcemæssige begrænsninger og de afværgemekanismer, som kan aktiveres under et sådan krydspres. Bentzen tilføjer, at det også kan handle om manglede ressourcer til at gennemføre de forandringer, der er knyttet til selve implementeringen af et nyt tiltag.

Kommunikative barrierer handler ifølge Bentzen om de vanskeligheder, der kan være i at få budskabet om implementering af nye tiltag frem i den stororganisation, hvor informationsstrømmen er konstant. Selv når budskabet når frem, kan en væsentlig kommunikativ barriere også være, om budskabet opleves som væsentligt og troværdigt af modtagerne. Det kræver en forventningsafstemning hvilket kan være en udfordring og a. det Bentzen kalder "forskellige sprog" i organisationen.

Kompetence- og motivationsmæssige barrierer er ifølge Bentzen de udfordringer, der kan opstå i en implementering, hvis tiltaget strider imod medarbejdernes normer og værdier, eller hvis kompetencen til at gennemføre tiltaget ikke i tilstrækkelig grad er til stede.

De habituelle barrierer er ifølge Bentzen de udfordringer, som implementeringen af nye tiltag kan støde på, hvis tiltaget opleves som for besværligt at gennemføre i forhold til den fordel, man lokalt vil få ud af det. Vanen kan også blive en barriere der, hvor et nyt tiltag opleves som socialt upassende. Derudover kan habituelle barrierer forstås som den udfordring,

det kan være at bryde vanens magt og de handlemønstre, der ofte gentages ureflekteret og ubevidst (Bentzen, 2015).



Kapitel 4 - Filosofisk diskussion

Tillid og ledelse

I dette kapitel udfoldes den teori, som jeg bruger løbende som afsæt for diskussionen. Fokus er på tillids- og ledelsesfænomenet, og danner fundament for den filosofiteoretiske vinkling af tillidsbaseret ledelse.

Først tages der afsæt i Løgstrups tillidsforståelse. Hvorledes kan Løgstrup og fænomenet tillid da forstås og anvendes i forhold til Bentzen, herunder Nicklas Luhmann. Det bliver undersøgt gennem Løgstrups fænomenologiske perspektiv og Luhmanns systemteoretiske og sociologiske perspektiv.

Herefter vil Ole Fogh Kirkeby sluse diskussionen fra der før-refleksive og før-teoretiske til selvets refleksion og den teoretiske forståelse af tillidsbaseret ledelse.

Afslutningsvis anvendes Hans-Georg Gadamer i en diskussion, om metodisk stringens i den tillidsbaserede ledelse i sig selv kan føre en succesfuld implementering, og forholdet mellem åbenhed og styring.

4.1 K. E Løgstrup

Løgstrup, Luhmann og tillid

Det forekommer som ovenfor nævnt relevant at forholde sig til Bentzens brug af teori, herunder specifikt Nicklas Luhmann. Dette da Luhmanns og Løgstrups syn på tilliden står i skarp kontrast til hinanden, og med dette vil jeg undersøge, om der er en vinkel på tillidsfænomenet, der kan bidrage til en bredere forståelse af tillidsbaseret ledelse og de udfordringer, der er forbundet hermed.

Her skal der skabes et indblik i, hvorledes Luhmanns teori beskriver tilliden. Bentzen skriver om sine valg:

"Niklas Luhmanns tillidsteori er valgt som et centralt element i litteraturen. Da der her er tale om et mere metateoretisk perspektiv på tillid, lever Luhmann altså ikke op til de tidligere skitserede kriterier om fokus særskilt på organisationer, og da slet

ikke offentlige organisationer i en dansk kontekst. Til gengæld bidrager Luhmanns tillidsteori med en forståelse af tillidsopbygning i asymmetriske relationer, som har vist sig meget nyttig i den videre analyse (Luhmann, 1999). (...) Luhmann er da også en gennemgående reference i en stor del af den videnskabelige litteratur, der eksisterer om tillid. En årsag kan være, at Luhmann forholder sig til en række dilemmaer i forståelsen af tillid, som ikke er blevet mindre aktuelle.” (Bentzen, 2015, s. 46)

Mellem systemet og fænomenologien

Afsnittet vil afdække en gennemgående pointe for resten af specialet, som drejer sig om at være iagttagere. Dette skal vise sig at danne ramme for den måde specialet anvender fænomenet tillid og at denne skelnen af hvorvidt man er iagttagere indefra eller udefra er vigtig, når tillid diskuteres.

Imellem Luhmann og Løgstrup er der tale om en funktionalistisk og systemteoretisk tilgang overfor en fænomenologisk og teologisk tilgang. Det interessante er dog, at de i samme periode beskæftiger sig så indgående med fænomenet tillid, Løgstrup i *Den etiske fordring* (1956) og *Opgøret med Kirkegaard* (1968) og Luhmann i bogen *Vertrauen* (1968). Det interessante i nærværende speciale er ud fra Bentzens og mit valg af hhv. Luhmann og Løgstrup at undersøge, om disse så forskellige tilgange og metoder alligevel kan have noget at sige om eller til hinanden i forhold til tillidsbaseret ledelse.

En central pointe for Luhmann, som Bentzen anvender er, at tillid i det moderne samfund i stigende grad bliver nødvendig og udbredt. Dermed er Luhmann også for Bentzen en nyttig teoretiker at benytte i relation til indførelse af tillidsbaseret ledelse. Luhmann påpeger, at vores samfund udvikler sig med sådan en hastighed og kompleksitet, at der i stigende grad bliver brug for abstrakt tillid for at kunne handle (Bentzen T. 2015 s. 56). Skabelsen af tillid sker ifølge Luhmann gennem en øget refleksivitet og

bevidsthed om tillidens funktion og forudsætninger. Luhmann anvender en skelnen imellem spontan og gennemskuende tillid. Den spontan tillid; der gives uden særlige overvejelser om tillidens funktion, mens gennemskuende tillid indeholder større refleksion over alternative handlemuligheder (Bentzen 2015 s. 56 : Luhmann, 1999, s. 121).

”Når tilliden beskrives som gennemskuende, skal det ikke forstås som en tillid, der er mere retfærdiggjort, vidensbaseret eller velbegrunderet. Hvis viden på den måde kunne reducere risikoen ved beslutningen, kunne man argumentere for, at tillid slet ikke var nødvendig. Den gennemskuende tillid handler altså ikke om, at man ’gennemskuer’ den part, man viser tillid, men om at man har ’gennemskuet’ tillid som mekanisme” (Bentzen 2015 s. 56 : Luhmann, 1999, s. 120–122).

Bentzen beskriver at en af de store fordele ved denne øgede refleksivitet er, at den gør tillid mindre sårbar, fordi forståelsen af tillidens funktion forudsiger tillidsvigt som en kalkuleret risiko (Bentzen T. 2015):

”Et svigt i den mere spontane tillid giver ikke blot anledning til en revurdering af beslutningen, men vil også kunne give anledning til følelse af svigt. Et svigt i den personlige tillid betyder ikke bare en revurdering af en beslutning, men ofte også en revurdering af en relation. Gennemskuende tillid er derimod mere robust, fordi man her er forberedt på skuffelser og tillidsbrud og har reflekteret over, hvordan disse kan håndteres. Det betyder, at chancen for at fortsætte interaktionen øges, og det kan være byggesten for større og mere komplekse socialsystemer” (Luhmann, 1999 s. 120).

Netop denne gennemskuende tillid har fra et teoretisk perspektiv med anvendelse af Løgstrup også mange ulemper i forhold til den spontane tillid, som vil blive diskuteret nærmere nedenfor.

Den øgede bevidsthed, en leder eller medarbejder har, om andre handlemuligheder kræver også større overvejelse og omtanke hos dem. Her drager Bentzen en parallel til Luhmanns brug af 2. ordens iagttagelse, som på lignende vis beskriver et systems iagttagelse af egen iagttagelse (Kneer & Nasseh, 1997, s. 105). Selvom Bentzen hævder, at der er fordele ved den gennemskuende tillid, belaster den i højere grad systemet med kompleksitet og er derfor psykologisk set vanskeligere at håndtere. Derfor vil udbredelse af gennemskuende tillid også være krævende og ifølge Luhmann være afhængig af en stabilisering og øget gennemsigthed i de omgivende systemer (Luhmann, 1999 s. 121). Endvidere beskrives det at, man med Luhmanns teori kan hævde at der sker en udvikling fra spontan tillid til gennemskuende tillid, som er kendetegnet ved en højere grad af refleksivitet omkring tillidens funktion (Luhmann, 1999, s. 120). Ved at erkende det, vil man derfor være bedre forberedt på, at tilliden til tider vil komme på prøve. Bentzen giver et konkret eksempel: *"Når jeg viser min medarbejder tillid i fuld bevidsthed om og det ansvar, jeg selv har for at træffe dét valg blandt flere, er det mere belastende, end hvis jeg spontant og ureflekteret bare har tillid"* (Bentzen, 2015, s. 57).

Denne tillid i *"fuldbevidsthed"* og dette *"bare har tillid"* er, hvor diskussionen med Løgstrups etik bliver interessant overfor den tillidsbaserede ledelse. For Løgstrup vil tilliden altid være spontan og umiddelbar. I det følgende vil jeg diskutere Luhmann 2. ordens iagttagelse og den systemiske iagttagelse af egen iagttagelse, som indeholder værdifulde pointer i forhold til den tillidsbaserede ledelse. Jeg vil netop argumentere for at springet dertil kræver et større fokus, end hvad Bentzen anvender. Ved anvendelse af Løgstrup opnås dette fokus, ved et fokus på den spontane tillid, som jeg vil hævde, ikke bør overses, til fordel for den gennemskuede tillid. Dette er et relevant og essentielt fokuspunkt for springet fra ambition til praksis.

Mellem Løgstrup og Luhmanns tillidsanalyse

I en filosofisk kontekst er fænomenet tillid også grundigt beskrevet, og jo særligt i det Løgstrupske forfatterskab. På sin vis kan Løgstrups etiske tænkning siges at være bygget op over fænomenet tillid (Lambourne, 2004, s. 282)

Løgstrups Den etiske fordring og Luhmanns Vertrauen er som nævnt skrevet med få års mellemrum. Som systemteoretisk sociolog er Luhmann interesseret i det sociale *sui generis* og anser tilliden for at være et socialt fænomen. (Luhmann 1999 s. 1-4) Luhmann forholder sig dermed ikke som Løgstrup til tilliden som et etisk fænomen. Luhmann ser som funktionalist på, hvordan tilliden fungerer, hvilken funktion tilliden har samfundsmæssigt, ikke som Løgstrup, der ser tillid som noget substantielt eller ontologisk.

Når Luhmann anskuer tilliden funktionalistisk, ligger der også den tilgang i det, at der tages udgangspunkt i problemer og derefter fokuseres på, hvordan man så løser dem. Luhmanns tillidsanalyse er altså den sociale dimension af verdens kompleksiteter. Denne sociale kompleksitet må reduceres til et niveau, mennesket kan leve med, som det fremgår af Luhmanns "Tillid":

"Tillid i bredeste forstand som tiltro til egne forventninger er en elementær kendsgerning i det sociale liv. Mennesket kan ganske vist i mange situationer vælge, om det vil udvise tillid i bestemte henseender eller ej. Uden tillid kunne det imidlertid ikke forlade sin seng om morgenen, ubestemt angst og lammende rædsel ville overmande det. Det kunne ikke engang formulere en bestemt mistillid som grundlag for defensive forholdsregler; det ville nemlig forudsætte, at det i andre henseender havde tillid. Alt ville være muligt. En sådan uformidlet konfrontation med verdens yderste kompleksitet" (Luhmann 1999 s. 29).

For at undgå en uformidlet konfrontation med verdens kompleksitet træder forskellige kompleksitetsreducerende mekanismer i gang, og for Luhmann er

tillid en sådan mekanisme. Luhmanns pointe er, at tillid og mistillid står som funktionelle ækvivalenter, at de altså er 'sammen' om løsningen af et problem (Lambourne s. 295). For Luhmann er tillid altså ikke bedre eller mere rational end mistillid. (Luhmann 1999 s. 290) Luhmann vil sige, det afhænger af situationen og at tillid er lettere set ud fra et psykologisk synspunkt. som han beskriver i nedenstående citat fra bogen *Tillid*.

"Tilliden bliver så at sige privatiseret, psykologiseret og dermed baseret på noget individuelt-tolerant; eller den bliver specificeret funktionel i form af kommunikationer af bestemt art, som den anden er efterviseligt kompetent i" (Luhmann 1999 s. 95).

Luhmanns måde at behandle tillid på er værdineutral, og hans metode implicerer en kritik af og et alternativ til Løgstrups etiske syn på tillid og dermed også til Løgstrups forståelse heraf. Løgstrup siger derimod, at tillid per definition er bedre end mistillid, uagtet mistilliden situationsbestemt kan være nødvendig. Forskellen mellem tillid og mistillid er ontologisk hos Løgstrup, idet mistillid nedbryder tilværelsen, mens tillid opbygger:

"Mistilliden er derfor heller ikke – som en måde at være til på – tilliden jævnbyrdig. Tilliden er det fundamentale – og mistilliden opstår af mangel på tillid. Tilliden skal derfor heller ikke begrundes og retfærdiggøres, som mistilliden skal det. (...) mistilliden er tillidens deficiente modus" (Løgstrup K. E., 1956)

Mens Luhmanns udgangspunkt er i den sociale kompleksitet, hvor tillid og mistillid træder til for at reducere kompleksitet, er tilliden for Løgstrup det naturlige udgangspunkt, og mistillid kommer sekundært ved tillidsbrud.

Tillid er ifølge Luhmann en beslutning, man tager og ikke noget, der spontant sker. Her er Luhmanns begreb selvfremstilling relevant at inddrage. I sin selvfremstilling må man vise sig som en individuel personlighed og holde fast ved dette, hvis man altså vil opnå tillid. Tillidsgiveren, som jo er afhængig af den anden, skal initiere processen (Luhmann, 1999, s. 87). I en organisation

hævder Bentzen at; at lederen tager initiativ til tillidsskabelsen. Dermed handler det om at fremstå som tillidsværdig og ikke så meget om at handle tillidsværdigt (Bentzen, 2015, s. 58). Bentzen forholder sig således til dette og skriver:

”Derfor er den overordnedes evne til at signalere interesse i at opbygge en relation afgørende. Her ses en parallel til Luhmanns pointe om behovet for at inkludere den andens behov i sin selvfremstilling og vigtigheden af at signalere ønske om at opbygge en tillidsrelation” (Bentzen 2015: Luhmann, 1999; s. 176).

Bentzen fremhæver netop denne af Luhmanns pointer, at det ikke giver mening at tale om et menneske som ”et helt selv” men som noget der altid vil træde frem afhængigt af iagttageren. Bentzen hævder, at det *”altså ikke et spørgsmål om, hvor vidt lederen er sig selv, men om vedkommende evner at skabe en selvfremstilling, som opleves som sammenhængende af den, der skal beslutte sig for, om tilliden accepteres”* (Bentzen T. 2015 s. 95). Jeg vil komme nærmere ind på Luhmanns *selvfremstilling* nedenfor. Men man kan altså ifølge Bentzen godt forestille sig en leder, *”som selv oplever at have en høj grad af integritet, men som ikke er den store kommunikator og derfor ikke opleves som autentisk af sine medarbejdere”* (Bentzen 2015 s. 57). Dette understreger, som før beskrevet, at Luhmann er funktionalist. Det afgørende for Luhmann er tillidens funktion og virkning, ikke som hos Løgstrup, hvor den er en ontologisk dikotomi.

Løgstrup vil med sin etik beskrive, at tilliden er umiddelbar og suveræn, og han bestræber sig på at beskrive erfaringerne af verden forud for, at vi udvikler teoretisk viden om den, på trods af at der er en teoretisk forståelse af menneskelig etik og dens opståen.

”At vove sig frem for at blive imødekommet” er ifølge Løgstrup *”det etiske livs grundfænomen”* (Løgstrup 1956 s. 27).

Løgstrups etik har over for lederens magt, også en essentiel pointe i forhold til lederen umiddelbarhed i magtposition. For Løgstrup udspringer pligt og ansvar af magt, derfor var magten for Løgstrup ikke noget negativt. Der findes ingen magtfrie rum for mennesker der lever i interdependensen. (Brinkmann, Stå steder, 2016) Magten skal bruges til den andens bedste og ikke lederen egen gevinst. *"Af den elementære afhængighed og umiddelbare magt udspringer fordringen om at tage vare på den anden liv, der er afhængig af éen, som man har i sin magt"* (Løgstrup K. E., 1956)

Luhmanns distinktion mellem persontillid og systemtillid gennemgås kort. Persontilliden er den interpersonelle tillid. Systemtilliden er bl.a. tillid til de sociale systemer, herunder økonomiske systemer og videnskaben. Ethvert socialt system repræsenterer en meningshorisont, en måde at anskue og kommunikere på. I relation til tillidstematikken er det moderne samfund blevet uoverskueligt og komplekst, hvilket ifølge Luhmann medfører, at det ikke er nok med tillid mellem mennesker. Der skal også være tillid til systemet: *"Verden er revet itu i ukontrollerbar kompleksitet"* (Luhmann 199 s. 59).

Luhmann mener, at der i almindelighed hersker fortrolighed mellem mennesker, og der er ikke grund til tillid i nogen særlig grad. Først når den sociale kompleksitet bliver synlig, og det andet menneske mødes som et frit alter ego, opstår behovet for tillid. Luhmann ser dermed i sin tillidsanalyse relationen til de samfundsmæssige betingelser (Lambourne s. 293).

Netop her bliver den tillidsbaserede ledelse også relevant, fordi det offentlige system er komplekst, og derfor har Luhmann 'ret i', at en metode, hvori tillid er fremherskende, vil reducere kompleksiteten. Mens Løgstrup fremhæver derimod tillidens ubetingethed med de suveræne livsytringer. Det er adfærden, der er betinget, ikke livsytringen, ville Løgstrup sige. Her er vi tilbage ved Løgstrups opfattelse af tillidens ubetingethed hvori jeg vil hævde at lederens autencitet ligger: *"Epoken ser på, hvad der veksler. Religionen ser på, hvad der bliver"* (Løgstrup K. E., 2015, s. 11).

I analysen her vil der kunne argumenteres for, at Løgstrups tillidsbegreb svarer til Luhmanns begreb om fortrolighed, og at den moderne systemtillid ikke rummes i Løgstrups analyse og begreb. Løgstrup bliver derimod interessant, før dette, før systemet, på selve tilliden som noget umiddelbart og suverænt.

Iagttageren

Luhmann og Løgstrup iagttager fænomenet tillid og ser, hvordan tilliden optræder i det sociale liv mellem mennesker. Løgstrup mener med sin fænomenologiske realisme at kunne *iagttage* ontologiske, metafysiske træk ved virkeligheden selv, mens Luhmann på bekender sig til den erkendelsesteoretiske konstruktivisme. Luhmann skriver, at enhver iagttagelse er bundet til en distinktion, som er valgt af iagttager, og som udgør iagttagerens blinde plet: "*Alt iagttagelse operere fra en blind plet, som er usynlig, mens iagttagelsen står på, Selvfølgelig kan man bagefter iagttage sin blinde plet*" (Luhmann 1997 s. 17, 99-107). Man kan dermed sige, at enhver iagttagelse er en kontingent konstruktion. En iagttagelse kan dermed ikke selv iagttage sin egen distinktion, men kun betragtes fra en anden iagttagelse og dermed begrebet iagttagelse af *anden orden*. Denne form for iagttagelse er den, Luhmann praktiserer. Dette gør han, når han videnskabeligt iagttager andre systemer iagttage. Denne *anden orden* er ifølge Luhmann systemets egen relativisering og er til refleksive indsigter i verdens polykontekstualitet og kontingens. (Ibid) Denne polykonstekstuelle virkelighed betyder, at der er flere måder at betragte verden på, og at ingen af måderne er mere korrekte eller forkerte end andre. Det betyder ikke, at det er lige godt, eller at man kan finde på hvad som helst. Det betyder blot, at der ikke antages at være en position, hvorfra man kan bedømme noget som mere rigtigt end noget andet. (Nygaard 2012 s. 246) Afsættet bliver her, at både Luhmann og Løgstrup kan kaldes iagttagere. Denne teori af Luhmann om iagttagelse benyttes fremadrettet: Luhmanns iagttagelse af *anden orden* og Løgstrups af *første orden* (Lambourne s. 285). For så vidt lægger jeg mig op ad

Lambournes pointe, og med dette accepterer jeg Luhmanns tese om iagttagelse og hævde af, at iagttagelse og deltagerperspektivet er et iagttagerperspektiv, hvor Løgstrup dog nok så sig selv som blot iagttaget.

Det handler altså om forskellige perspektiver, som også dette speciale fra start var ude efter at afsøge i forhold til tillidsbaseret ledelse.

Løgstrups iagttagelse rummer indsigter i tillidsfænomenet, som der her argumenteres for der med Bentzen, der risikerer at gå tabt, når udviklingen fra spontan tillid til gennemskuet tillid ikke får fokus.

I udgangspunktet er Luhmann og Løgstrup enige om tillidens centrale og grundlæggende betydning i det sociale liv, men ved konstateringen af tillidens fundamentale betydning splittes deres holdninger, og her har Løgstrup også et andet fokus end Luhmann. For Luhmann er tillid en bevidst selektion og en social mekanisme. Løgstrups tilgang er derimod etisk og fænomenologisk. Tillid er for Løgstrup ikke et etisk fænomen i kraft af menneskelig fortjeneste. Den er det naturlige udgangspunkt og siges at udgøre det sociale bånd (Lambourne, 2004, s. 297).

Luhmann og Løgstrups vinkler på fænomenet tillid, som dette afsnit satte sig for at udrede, bidrager med hver deres. Luhmann rummer de sociologiske iagttagelser og indsigten i de samfundsmæssige perspektiver, og tillid tjener bl.a. til at reducere den sociale kompleksitet, hvilket må siges at være relevant i samtiden med den øgede bureaukratisering. Bentzen har samme pointe med relevans for samtiden, men der opstår dog uundgåeligt en blind vinkel for begge. Specialets analyse af Løgstrup giver et bud på at afdække, hvad der er i denne blinde vinkel.

Det skal her handle om det, der glemmes i Bentzens diskussion af den tillidsbaserede ledelse, hvilket ifølge Løgstrup er det, vi lever af og på, nemlig spontaniteten og umiddelbarheden, som Løgstrup kalder *de suveræne livsytringer*.

Løgstrup, tillid og ledelse

Løgstrup forstod tillid som noget, der viser sig forud for enhver vurdering. I overensstemmelse med brugen af Løgstrups etiske fordring vil tilliden i ledelse komme til os og ikke som en metode.

Mennesket kan ifølge Løgstrup, ikke afvige fra de suveræne livsytringer, og derfor kan det umiddelbare og spontane ikke tæmmes via fx denne tillidsbaserede tilgang. Forstår man, at man som menneske ifølge Løgstrup ikke kan afvige fra de suveræne livsytringer og *"dette er os givet"*, og accepterer man dermed, at dette er vores lod som etiske mennesker (Bugge, 2011), for dernæst at forholde sig til Luhmanns teori som noget, der har til formål at reducere kompleksiteten, vil begge vinkler på tillid kunne bidrage med noget positivt til forståelsen og implementeringen af tillidsbaseret ledelse.

Løgstrups etik har en fænomenologisk og selvinvolverende tilgang, hvor vi som deltagere i den sociale kompleksitet kan iagttage aspekter ved den spontane tillid. Her risikerer Bentzen at misse spontaniteten, suveræniteten og umiddelbarheden, hvis det blot antages, at lederen og medarbejderen kan springe direkte til den gennemskuede tillid. Relevant for dette kan det hævdes, at tillid er den grundlæggende konflikt mellem umiddelbarhed og refleksion. Løgstrups formulering er: *"Kollisionen mellem den ekspanderende teori og den ekspansivt fødte tilværelsesoplevelse (...) På teorien kan der ikke eksisteres, ikke så meget som et øjeblik"* (Løgstrup K. E., 2015, s. 167).

Hverdagsbetragtningen om ledere og medarbejdere i det offentlige er tydeligt idealtypisk og vil være mere eller mindre gældende for forskellige steder. Pointen, og muligvis essensen af denne betragtning, må være, at der eksisterer dilemmaer mellem det offentliges formålsorienterede struktur og hverdagslivets evaluering af, at *midlet helliger målet*. Iboende denne problematik er der en transcenderende etik. Tilliden er den centrale problemstilling, idet den er en nødvendighed i kraft af eksistensen, og

samtidig står den i et skarpt modsætningsforhold til det offentlige (Hertel & Fast , 2015, s. 114-115). Derfor skal der også skelnes mellem disse to positioner.

Ifølge Løgstrup kan noget i tilværelsen ikke med rimelighed tydes som skænket, men må tydes som deres skyld, hvor tilliden og kærligheden indeholder den forståelse, at deres liv og medmennesket er skænket dem, og hvor det derfor ville være " (...) *absurd at sige: tilliden og kærligheden er mine bedrifter*" (Løgstrup 1958, s. 158).

For Løgstrup vil Bentzens videnskabelige, sociologiske tilgang altid være sekundær, idet den fænomenologiske, metafysiske tilgang for individet er den primære, da den sekundære reducerer ikke kun den sociale kompleksitet, men også fænomenet i sig selv. Med det funktionalistiske syn på tillid vil man ifølge Løgstrups etik altså komme til at reducere tilliden selv. Netop derfor diskuterer denne analyse af Løgstrup det oritologiske ved tillid for derefter at inddrage Bentzen vinkel og dermed nå hele vejen rundt i en afdækning af begges *blinde vinkel*.

Endvidere er intersubjektiviteten en vigtig del af fænomenologiens begrebsapparat og dette speciale som en beskrivelse af, hvorledes leder og medarbejdere kan forstå hinanden. Med Løgstrup kan dette begreb også bibringe en yderligere vinkel til fænomenerne tillid og ledelse for netop at forstå Bentzens barrierer ud fra Løgstrups etik. Diskussionen her og Løgstrups vinkel viser spændingsfeltet mellem Luhmann og Løgstrup.

I nedenstående vil Løgstrups fænomenologi blive diskuteret overfor to af de barrierer, som Bentzen har beskrevet, da det ses, at netop disse med fordel kan diskuteres overfor Løgstrup. Dermed skal analysen ikke ses som modsvar til Bentzens måske mere teoretiske og funktionalistiske opfattelse af tillidsbaseret ledelse. Hendes pointer via Luhmann lader jeg ligge for nu og beskæftiger mig med Løgstrups tillidsanalyse over for tillidsbaseret ledelse og de barrierer, der kan opstå i diskussionen af Løgstrups etik. Ambitionen er at

beskrive det før-refleksive, det grundlæggende og ikke mindst det før-teoretiske.

Den kommunikative barriere -Løgstrup

Bentzen beskriver i hendes opstillede kommunikative barriere, de vanskeligheder, der kan være i at få budskabet om implementering af nye tiltag frem i det offentlige, hvor informationsstrømmen er konstant. Selv når budskabet når frem, kan en væsentlig kommunikativ barriere også være, om budskabet opleves som væsentligt og troværdigt af modtagerne. Her vil der kunne argumenteres for, at det er en vis form mistillid, at lederen ikke nærer tillid til endnu et input. (Bentzen, 2015)

Her fokuseres der på lederen og en hypotese om, hvad der med Løgstrups etik skaber denne kommunikative barriere: Lad os antage, at lederen modtager en besked om, at der skal implementeres tillidsbaseret ledelse på en arbejdsplads i det offentlige. Der opstår her et implicit krav om, at man skal udlevere sig selv i tilliden og dermed skal der rettes op på noget uopretteligt. At det vil være (...) *absurd at sige: tilliden (...) er mine bedrifter*. I ordet tillid, som jeg tidligere har været inde på, ligger der nogle paradokser; vil man kræve tillid, antyder man at den ikke allerede eksistere, eller eksistere i en ikke optimal form. Løgstrup påpeger, at tillid og mistillid egentlig og i grundlæggende forstand ikke er op til os at vurdere som enten negative eller positive fænomener:

"Tillidens positivitet og mistillidens negativitet er ikke en vurdering, der kommer til og som tilliden og mistilliden gøres til genstand for, men det hører selve fænomenerne til. Det ligger derfor også i de to ords betydning. Det strider imod selve tillidens væsen og det går på tværs af ordets betydning at vurdere tilliden som noget negativt. I egentlig forstand at forstå tilliden som noget negativt er vi derfor afskåret fra" (Pedersen, 2009, s. 62).

Løgstrup sonderer mellem tillidens fænomenale visen-sig og de efterfølgende vurderinger af tilliden. Tillid som en suveræn livsytring ligger forud for enhver vurdering, og som dette fænomen, der påtvinger lederen sin positive værdi i og med sin tilsynekomst, viser tillid sig i sin etiske godhed (Pedersen, 2009, s. 63). Løgstrups pointe er, at når vi fx vurderer tilliden negativt, ” (...) *anlægger vi et synspunkt på tilliden*”(ibid). Man vil netop som leder risikere at tillægge den tillidsbaserede ledelse sit synspunkt og vurdere den som negativ og på denne måde risikere, at tilgangen slet ikke kommer til orde. Dermed vil den tillidsbaserede ledelse isoleret set ikke have gavnlige effekt ifølge denne diskussion med Løgstrup.

Tillid som en suveræn livsytring er konstituerende for lederens og medarbejdernes virkelighedserfaring, og manglende reaktion på tillidens fordring opleves som brist og svigt i situationen. Løgstrup skriver om, at tillidens positivitet under særlige omstændigheder kan udgøre en fare, og at det derfor kan være begrundet at afvise dens umiddelbarhed. Med denne tilføjelse lader Løgstrup forholdet mellem situationens umiddelbarhed, hvor fordringen om at handle tillidsbaseret påtvinger sig, og den reflekterede vurdering af baggrunden og konsekvenserne af denne handling (Pedersen, 2009, s. 64), her vil der kunne argumenteres for at det er nødvendigt at slå over fra det før-refleksive til det refleksive til fordel for det kalkulerende synspunkt. Der kan med dette ses en mulighed for, at vi med Bentzen må anvende dette kalkulerede synspunkt for at reducere kompleksiteten i den givne situation (organisation) med den tillidsbaserede ledelse.

”Men at vise tillid betyder at udlevere sig selv. Derfor reagerer vi så voldsomt, når vor tillid misbruges” (Løgstrup K. E., 1956, s. 18). Hvor elementær tilliden end er, skal den ifølge Løgstrup ses som voldsom, når tilliden misbruges eller ikke imødekommes. De situationer, hvor tilliden ikke misbruges, men hvor sind og verdener støder sammen, kan lede os til endnu en af Bentzens fem barrierer.

Strukturelle barrierer - Løgstrup

Bentzen opererer med strukturelle barrierer, som knytter sig til beslutningsprocesser. Bentzen skriver, at denne især hænger sammen med mængden af vetopunkter. De strukturelle barrierer knytter sig ikke kun til det, hun kalder de vertikale beslutningsprocesser, men kan også opstå, når beslutninger skal koordineres på tværs af enheder, som ikke nødvendigvis har samme syn på eller motivation i forhold til at implementere en opgave. I Løgstrups termer vil to verdner risikere at *tørner sammen*:

"Det forlanger en forklaring, hvorfor konflikter, der i sig selv intet har med moral eller umoral, med ret eller uret at bestille, men alene skyldes at vores sind og verdener er forskellige(...) men som beror sig på, at deres sin og verdener støder sammen" (Løgstrup K. E., 1956)

Bentzen beskriver: *"Teoretisk peger det på en subsidær forståelse af tillid og kontrol, som betyder, at skuffelsen opstår, fordi forventningerne til frisættelse skuffes. Den potentielle barriere opstår altså, fordi forståelser og forventninger ikke kan mødes"* (Bentzen 2015 s. 204) Man kan forstille sig, at man som leder ønsker, at medarbejderne opnår mere selvledelse, men at medarbejderne ikke har overskuddet eller de faktiske faglige kompetencer hertil. Som medarbejder, risikerer man i tilliden at udleveret sig:

"Den kendsgerning, hvoraf den tavse fordring udspringer" (...)
"Tilliden er selvudlevering; derfor reagere man så voldsomt, når tilliden misbruges, hvilket imidlertid ikke så meget skyldes den forlegenhed eller fare man hensættes i, som at tilliden må have ladet den anden kold" (Løgstrup K. E., 1956).

Reaktioner ved forventningssammenstød, er når ens forventninger ikke opfyldes af den anden, og ens selvudlevering således ikke imødekommes, her griber man til malplacerede moralske beskyldninger (Bugge, 2011). Her vil individet opfatte dette som pinligt og gøre alt for at skjule fejlene der risikere

at opstår i selvledelsen. Netop dette kan via Løgstrup give beskrivelse af den form for barrierer, som opstår i de strukturelle beslutningsprocesser. Løgstrups pointe gør det klart, at det intersubjektive netop ikke opnår sit fulde potentiale, og at disse to verdner (medarbejder og leder) uundgåeligt er forskellige og dermed risikere at udlevere sig og risikere at deres verdener tørner sammen.

Leder og medarbejder møder hinanden med et sæt af forventninger og forudindtagelser. Her mener Løgstrup, at tilliden viser sig som et elementært fænomen i det personlige samvær. Dette kan eksemplificeres ved en indførelse af tillidsbaseret ledelse og samme eksempel som ovenfor: Når lederen opfordrer til selvledelse, vil man via umiddelbar sympati og tillid overfor andre have den effekt, at man ikke gør sig billeder af den andens karakter og ikke lader den anden komme til tale og handling. Mangler tilliden derimod, eller er der tale om mistillid ved ikke at lade medarbejderen komme til, som medarbejderen er, her reducere lederen medarbejderen til blotte determinerende reaktioner og lederen risikere at være direkte livsfornægtende, ifølge Løgstrup. (Lambourne, 2004, s. 286). Netop dette kunne antages at ske ved indførelse af tillidsbaseret ledelse, hvor man 'trækker denne metode ned' over en arbejdsplads og beder lederen implementere selvledelse blandt sine medarbejdere. Hvis man som leder udelukkende, forholder sig til den tillidsbaserede tilgang som en systemreducerende metode, den af Luhmann beskrevet *gennemskuede tillid*, for ønsket om at reducere kompleksiteten, vil jeg med Løgstrup argumentere for, at man glemmer det personlige nærvær og ønsket om at høre det andet menneske. Netop da ville den tillidsbaserede ledelse ikke fungere. Man lader ifølge Løgstrup ikke livet komme til den andens ord og gerninger. Men i det personlige samvær kan det objektiverende billede og mistilliden normalt ikke opretholdes. I den andens nærvær bryder billedet sammen, noget elementært sker før al moral og konvention. Tilliden viser sig som den grundlæggende interpersonelle indstilling og karakteriseres som tillid til livet

selv i dets stadig fornyelse. (Løgstrup K. E., 1956, s. 23) At sige at en leder er livsfornægtende i Løgstrupske termer er nok voldsomt, men at en barriere opstår, som den Bentzen beskriver, vil der tydeligvis kunne argumenteres for. I nærværende speciale kaldes det for arbejdslystfornægtende, når lederen via den tillidsbaserede ledelse glemmer det umiddelbare og personlige.

Fra Løgstrup vil jeg nu gå til Ole Fogh Kirkeby for at se nærmere på begreberne tillid overfor ledelse og selvledelse. Hvad vil det sige at være leder, og hvad betyder det at distribuere til selvledelse ifølge Kirkeby. Endvidere afdækkes det, hvad Kirkebys vinkel kan sige om de barrierer, der opstår i implementeringen af tillidsbaseret ledelse.

4.2 Ole Fogh Kirkeby

Tillid, ledelse og selvledelse

Dette afsnit vil jeg diskutere den tillidsbaserede ledelse med Ole Fogh Kirkeby. Kirkeby er dansk filosof, ledelsesteoretiker og professor ved CBS. Kirkeby er mag.art. i idéhistorie og dr.phil. i filosofi. Med Kirkeby, vil fokus være på hans teori og definition af hans begreber "*den gode leder og den nye leder*", som jeg gennemgående blot har kaldt "*den gode leder*". Dette overfor den tillidsbaserede ledelse med særligt fokus på selvledelse. Disse emner beskæftiger Kirkeby sig med i "*Det nye lederskab*" og "*Den frie organisation*". Jeg er undervejs i min læsning og diskussion stødt på flere paralleller til Susan Harts forskning, men også steder hvor jeg oplever, at Kirkebys beskrivelser ikke rækker eller giver en for flygtig beskrivelse af kravene til en leder. Derfor vil jeg undervejs inddrage Susan Hart og forbinde emnerne mentalisering og neuroaffektivt lederskab med Kirkebys teori. Dette i en forventning om, at en fusion mellem disse to kan give en beskrivelse og bidrage til diskussionen, men også en neuropsykologisk forklaring på de processer, der ligger i at være "*en god leder*" og at lede til selvledelse. Susan Hart vil blive inddraget efter den indledede diskussion af Kirkeby og tillidsbaseret ledelse.

Endvidere vil dette være næste skridt i diskussionen af Løgstrups fænomenologiske etik fra det før-refleksive og før-teoretiske over til den teoretiske viden på området.

Ole Fogh Kirkeby udtaler i en artikel til FOA fra 2012:

"Tænk, hvis vi skabte et samfund, som var baseret på det Cicero i sin tid kaldte generøsitet, generositas. Det er en fantastisk gestus, og i virkeligheden er det den gestus, der skaber tillid. I det øjeblik, man viser en generøs gestus, så bryder man den 'bytte, bytte købmand' logik, som tilliden normalt er baseret på. Den taktiske strategiske be regning; 'kan jeg nu tillade mig at give en sådan person tillid?', og 'så kræver det tid'." (Kirkeby, Om velfærd – det godes politik, s. 12)

Kirkeby skriver, at magten ifølge ham skal gives tilbage til de "små", som er de mennesker på gulvet, der er i stand til at forvalte tingene: "(...) det er forvaltninger og dem, der er ansat i det offentlige. Det er dem, der har fagligheden. Vi skal genfinde tilliden til fagligheden" (Ibid).

Ifølge Kirkeby skrives der på ledelse og dette ikke nødvendigvis den hierarkiske ledelse. Kirkeby efterlyser en anden form for ledelse – en ledelse der ved, hvad den gør. Han mener ikke, at dette er svært, hvis man blot kan fokusere på de værdier, som man lever ud fra: "De værdier, som er demokratiske og kristne, og som vi ikke kan løbe fra" (Ibid).

Kirkeby skriver, at en ledelse, hvor man leder mindst og giver medarbejderne mest frihed, yder langt det bedste. Kirkeby stiller spørgsmålstejn ved, hvorfor vi ikke også kan gøre det i det offentlige? Ifølge Kirkeby er der ikke er særlig stor forskel på at innovere eller skabe nye produkter og det at tage sig af andre mennesker:

"Det er begge opgaver, der kræver omsorg, etisk fantasi, begivenhedssans, og det handler om at agere sammen med andre

mennesker. Det gør man bedst, når man ikke er under opsyn. Dem, der ikke fortjener tillid, vil altid være der. Det kan vi ikke gøre noget ved. Så hvorfor ikke prøve at forestille sig et nyt samfund, som i langt højere grad er baseret på generøsitet” (Kirkeby, Om velfærd – det godes politik)

Med dette placerer Kirkeby sig i debatten om tillid og ledelse. Han mener, som beskrevet, at ledelse skal komme i en anden form; i relationerne. Han mener endvidere, at vi skal genfinde tilliden i fagligheden. Dette lægger sig tæt op ad, hvad Bentzen skriver om selvledelse.

Jeg vil argumentere for, at tilliden og det, som Kirkeby kalder friheden, er et og samme fænomen: *”(...) beror retfærdighed i organisationer på skabelsen og fastholdelsen af frirum. Den luft, man indånder i dette rum, hedder tillid”* (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004, s. 39). Hvis et rum skal indeholde *frihed skal det også indeholde tillid.* (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004, s. 96)

I Kirkebys bog ”Det nye lederskab” 2004 er en af pointerne, at man skal kunne lede sig selv for at være *Den gode leder*, og for at kunne det, må man vide hvad der kendetegner det gode menneske. Kirkebys hovedpointe i ”Det nye lederskab” er, at filosofien skal være med til at forme lederskabet.

Kirkeby arbejder med begrebet *manager*, der er den traditionelle leder contra begrebet *leder*. *Lederen* gør det samme som manageren, men gør det som menneske (Stendal, 2019). For at præcisere dette kan det også siges at forskellen ligger i, at lederen leder som manager og menneske, mens manageren gør det som manager. Det nye lederskab består i at skelne mellem manageren og lederen.

Kirkeby skriver: *”Det nye lederskab udspringer af det vilkår, at lederen først virkelig kan være leder, når han forstår sig på at være menneske”* (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004).

Ifølge Kirkeby betyder det at være menneske at vide, hvad mennesket har magt over, og hvad det ikke har magt over. At blive menneske kræver, at

man erkender, hvad der er betinget og ubetinget, tilfældigt og nødvendigt, i verden: "Lederen må være den første humanist blandt humanister (Stendal, 2019).

Den græske firkant

Platon, Aristoteles og Seneca er blandt de filosoffer, som Kirkeby trækker på. Kirkeby gengiver, at det de fortæller os, er, at det konstante og ubetingede i verden består af *Det Gode*, *Det Retfærdige*, *Det sande* og *Det skønne*. At dette til sammen giver os den "Den græske firkant" (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004).

Den græske firkant er i den græske filosofi udgangspunktet for al menneskelig handlen, da de udgør fire ubetingede værdier: Godhed, Retfærdighed, Sandhed og Skønhed. I midten af disse fire hjørner er friheden, som ovenfor er nævnt. I dette rum befinder tilliden sig også, det er luften man indånder, som Kirkeby beskriver det.



Figur 2: Den græske firkant

Når Kirkeby vil have lederen videre fra dette, skal lederen også besidde fornuften. Kirkeby benytter her den tyske filosof Immanuel Kant: "*En fornufts side (...) er et begreb, som ikke kan modsvares af nogen anskuelse*"

(Kant, 1974, s. 250). Det gode bor bag et altertæppe, der endnu ikke er flænget. (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004, s. 30) Kirkeby diskuterer lederen ved at inddrage græsk etik og tysk rationalisme, og på denne måde giver Kirkeby et billede af den nye leder: (Stendal, 2019)

Den nye leder må skabe sig selv igennem konstant selvransagelse og selvkritik:

Den nye leder må skabe sig selv igennem konstant selvransagelse og selvkritik: *"Han må begynde hver ny dag med sig selv på ny, i en fundamentalt tilbundsgående, selvkritisk holdning, der ikke går på kompromis og ikke accepterer gode undskyldninger"* (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004)

Hvis man således handler i overensstemmelse med Det Gode, Det Retfærdige, Det Sande og Det Skønne, bliver man et moralsk menneske, der forstår sig på det at være menneske. (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004, s. 28-30), som for Kirkeby er forudsætningen for at udvikle sig fra at være manager til at være leder. At blive *den gode leder* kræver altså, at man kan reflektere over, hvordan man implementerer de helt grundlæggende og ubetingede værdier i det daglige lederskab. Ifølge Kirkeby betyder det, at man skal træde i karakter, dvs. at man handler i overensstemmelse med sin etiske overbevisning. Man vil på denne måde opnå en indre harmoni med sig selv, og det er forudsætningen for, at man kan lede andre mennesker. (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004, s. 129)

Bentzen skriver, at tillidsbaseret ledelse betyder, at ledelse i højere grad distribueres, mens den formelle leders rolle kommer til at rette sig imod at understøtte andres selvledelse. *"Det skal ske gennem uddelegering af kompetence og involvering i beslutningsprocesser"*. (Bentzen, 2015) For at sætte dette overfor Kirkeby betyder dette altså, at man som leder forud for at kunne implementere selvledelse skal *træde i karakter*. Kirkeby skriver herom: *"Uddelegeringen af arbejdsopgaver og, ikke mindst, hvor det handler om at tro på medarbejderens holdning til arbejdsopgaverne, må nærværets*

styrke erstattes af et gensidigt tillidsforhold." Kirkeby hævder her, hvordan den virkelige tillid indebærer, at lederen kan lade, *"som om han var til stede selv."*(Ibid)

Ifølge Bentzen er tillidsbaseret ledelse forankret i den distributive ledelsestradition, hvor ledelse i højere grad bliver et fælles anliggende end noget, der er knyttet til én formel leder. Her er vi tilbage til Kirkebys udsagn om, at *"Vi skal genfinde tilliden til fagligheden"*. De, der kan deres *håndværk*, skal have lov at give deres til, hvorledes de udfolder sig bedst hævder Kirkeby. Bentzen skriver, at når råderum udvides, bliver det mindre risikabelt at mægtiggøre medarbejderne, så de har de bedst mulige forudsætninger for at finde støtte i at navigere i det øgede råderum. Endvidere skriver hun, at samskabelse af fælles strategi, vision eller værdier kan være med til at harmonisere den kollektive identitet og gøre det lettere at koordinere og handle i det organisatoriske liv.

Der findes for så vidt altså mange lighedspunkter mellem den tillidsbaseret ledelse og Kirkebys ideer om den Gode leder. Herunder vil jeg kigge lidt nærmere på begrebet selvledelse hvor hvorledes det kan komme i spil, som Kirkeby beskæftiger sig endnu mere med i 2009 og bogen *"Den frie organisation"*.

Selvledelse

Kirkeby kalder selvledelse for tidens buzzword: *"Lederen skal lede dem, der skal lede sig selv."* (Kirkeby, Den frie organisation, 2009). Kirkeby forudsætter dog, at begrebet er mangetydigt og kan dække over modsatrettede tendenser; her med henblik på disciplin og kontrol. At give den enkelte medarbejder ansvaret for eget arbejde og for Kooperationen med andre, mindsker ifølge Kirkeby ikke kontrollen eller kompleksiteten, det ændrer bare dens form. (Kirkeby, Den frie organisation, 2009, s. 39-42). Kirkeby skriver, at begrebet selvledelse kan betyde alt fra fuldkommen frihed og til at vælge egne opgaver. Idealtypen, der ifølge Kirkeby er mest udbredt herhjemme,

behøver ikke funderes på nogen direkte kontrol, men kan bindes med kontrakter og evalueringer til det, han kalder kontrolsystemet (Ibid.). Selvledelse forudsætter overordnede retningslinjer, men disse kan specielt i teams fortolkes forskelligt, hvis ikke lederen sørger for at retlede medarbejderne. Samtidig skriver Kirkeby, at selvledelse på ingen måde ophæver kontrollen med den enkelte medarbejder, snarere optimeres den, da selvledelse som regel følges af evalueringsprocedurer og lægger op til en individualisering af arbejdet. (Ibid) Endvidere kompliceres selvledelse ifølge Kirkeby, da det kan være svært at afgøre, hvad der er medarbejderens, og hvad der er lederens ansvar med hensyn til udførelsen af arbejdsopgaver (Kirkeby 2009 s. 41) Det er ifølge Kirkeby selvfølgelig, at det er lederens opgave at reducere vanskelighederne og følgevirkningerne af selvledelse, og det kræver et mere intimt kendskab til den enkelte medarbejder.

Kirkeby har som ovenfor beskrevet ideer og tanker til, hvordan det han kalder "Den frie organisation" og "Det nye lederskab" bedst udfoldes. Der opstår dog spørgsmål om, hvordan og hvorfor det, som Bentzen pointerer i sin phd., stadig er så svært at komme fra teorien til praksis. Nogle af de barrierer, der opstår, vil blive diskuteret herunder.

Strukturelle og de ressourcemæssige barrierer - Kirkeby

Herunder tænkes der på både de strukturelle barrierer, der knytter sig til - og de ressourcemæssige barrierer der handler om - det krydspres, der kan opstå, når medarbejdere skal forvalte en opgave, som de ikke selv fastsætter vilkårene for. De kompetence- og motivationsmæssige barrierer er ifølge Bentzen de udfordringer, der kan opstå i en implementering, hvis tiltaget strider imod medarbejdernes normer og værdier, eller hvis kompetencen til at gennemføre tiltaget ikke i tilstrækkelig grad er til stede. Kirkeby beskriver i forhold til selvledelse, at det vil være forkert at tro, at selvledelse aflaster lederen, tværtimod vil han generelt argumentere for det modsatte. (Kirkeby, Den frie organisation, 2009, s. 40) Dog skriver han, at disse barrierer tvinger lederen til at anvende en række intimteknologier. Disse intimteknologier kan

ifølge Kirkeby være alt fra spontane samtaler på gangen, ugentlige opdateringssamtaler til trivselssamtaler, der uagtet formen stiller krav til lederen om at være engageret i medarbejderen ligesom det indbefatter, at lederne har personlige evner til kontakt og kommunikation. I disse dialoger er der også indbygget mikrointime teknologier, herunder strategisk lytten, den raffinerede udspørgning, den skjulte trussel, den camouflerede befaling samt den positive og negative feedback. Alle anerkendelsens forskellige varianter og det raffinerede tilsagn om at give, tilbageholde, modtage og afvise tillid samt måder, hvorpå man underkender indsats og personligheder. Alt dette stiller store krav til lederen, som ifølge Kirkeby i høj grad også omfatter krav til lederens sindelag. (Kirkeby, Den frie organisation, 2009, s. 43-45)

Sindelag

Sindelaget omhandler den intensitet, hvormed lederen udfører intimteknologierne. Bentzen er i sin phd. inde på personlighed. Her drager jeg en parallel mellem Kirkebys *sindelag* og Bentzens *personlighed*: "*Hvor fokus i 'Great man'- ledelsesteori er på lederens personlighed, skiftes der nu til at se tillid som en størrelse, man som leder kan lære at opbygge gennem sin ledelsesstil*" (Bentzen, 2015, s. 83).

Kravet til lederen for at kunne fungere med eller lede igennem disse barrierer kan dermed koges ned til bl.a. personligheden, 'the great man' eller sindelaget. Hvad vil det så sige, og hvilket sindelag er bedst når man skal være *den gode leder*? Hvis man her forbliver ved Kirkebys terminologi og dermed sindelaget, drages man til ordet autenticitet, som er endnu et buzzword ifølge Kirkeby. Her er der tale om lederens sindelag; de holdninger og værdier som begrebet dækker over. Her forbinder Kirkeby en ledes autenticitet med begreber som nærvær og integritet samt grundindstillinger som troværdighed, pålidelighed, oprigtighed, redelighed, ærlighed og tillidsfuldhed, og alle disse er ifølge Kirkeby i stigende grad kriterier for et godt lederskab. (Kirkeby, Den frie organisation, 2009, s. 43) Bentzen pointerer

også nødvendigheden for en autentisk leder (Bentzen 2015 s. 57). Om det offentlige skriver Kirkeby, at "*lederen må levere varen og den er ikke mindst autenticitet og dermed nærværet, den opmærksomhed, åbenhed og evne til at lytte, som giver lederen legitimitet*" (Ibid). Kirkeby giver sit svar på, hvordan man er den autentiske leder med ordet *refleksion* (Ibid). Lederen skal kunne hæve sig over begivenheden ved at se på den i større sammenhæng og gøre andre bevidste om denne indsigt ved at delagtiggøre dem i den. Når der her fokuseres på lederens sindelag, er det netop for at se på, hvad der ifølge Bentzens barrierer kræves af *den gode leder*.

Kirkeby skriver her, hvor vigtigt det er for lederen at have autenticitet, og hvad det indbefatter. Endvidere beskriver Bentzen 'The great man' og skiftet til at se tillid som en størrelse, man som leder kan lære at opbygge gennem sin ledelsesstil. For så vidt kan der findes en del lighedspunkter mellem Bentzens pointer om lederen, der kan implementere tillidsbaseret ledelse, herunder selvledelse, og Kirkebys beskrivelse af, hvad det kræver. Jeg vil i de følgende afsnit afsøge i Kirkeby teori mere præcis hvad han mener det kræver, endvidere diskutere hvordan.

Refleksion

Om refleksionen skriver Kirkeby:

"Siden Platon bestemte tanken som sjælens samtale med sig selv, har filosofi, religion og psykologi bestemt vort indre univers som i det mindste bestående af to samtalepartnere, jeget og miget." (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004, s. 54)

Kirkeby skriver, at jegets og migets indbyrdes relation kaldes refleksion, de spejler hinanden og kan skifte roller. Kirkeby benytter Kierkegaard og forklarer "*thi arten af forholdet mellem jeget og miget kendetegner et menneskes livsindstillinger*" (Ibid). Samvittigheden findes i spændingen mellem disse to poler trods det, at deres indbyrdes samtale overvåges af selvet og på denne måde mener Kirkeby, at vi finder vores mulighed for etisk

og moralsk handlen legitimeret her. Det giver os muligheder for at handle rationelt og kunne tænke os om:

"Lige som vi projicerer den anden figur ind i det andet menneske, når vi søger at forstå det. Spontant appellerer vi til det forhold, at den anden kan ville noget andet med sig selv over for i mig" (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004, s. 55) (Det Kirkeby her argumenterer for vil jeg i næste afsnit drage en parallel til begrebet mentalisering).

For ifølge Kirkeby kræver det altså en dialog mellem jeget og miget, overvåget af selvet, hvis en leder skal kunne handle og agere rationelt. I dette ligger også, hvad jeg tidligere var inde på i forbindelse med Løgstrups etik, det før-refleksive, før-teoretiske, det 'indre etiske kompas' og moral, om man vil. Dette kommer altså først, ifølge Kirkeby, i forholdet til at være en god leder. Om ikke andet er det en uundværlig medspiller (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004). Det rejser et stort spørgsmål: Hvordan sikrer man, at denne, 'indre dialog' eller jeget, miget og selvet har de rette ideer om, hvorledes andre menneskers livsindstilling er? Dette forholder Kirkeby sig også til. *"Visse filosoffer, sociologer og psykologer hævder, at dette jeg-mig-forhold er en indopdragelse af vort tidlige forhold til vores opdragere eller en måde automatisk at bekræfte gruppens magt over os"* (Kirkeby, Den frie organisation, 2009)

Ifølge Kirkeby er det dog et faktum, at sjælen samtaler med sig selv og om sig selv. Jeget og miget, er ifølge Kirkeby resultatet af socialisering og af vores personlige livsforløb, af rigtige og forkerte valg. Kirkeby citerer her Michel Foucault: *"At jeg ikke er noget, der er substantielt i forvejen, men jeg er noget der bliver til, fordi jeg tager anstrengelsen på mig at skabe mig selv"* (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004, s. 57). Kirkeby skriver, at den stoiske efterklang i dette ikke må overhøres. At skabe sig selv handler altså om, at det at handle etisk og moralsk bliver det magtpåliggende for på denne måde at bygge sig op om det, der repræsenterer det førromtalte *selv*. Her benytter Kirkeby

Aristoteles, der i sin nikomacheiske etik fastholdt det paradoks, *”at jeg først kan gøre det gode, når jeg har gjort erfaringer med at gøre det gode”*. Altså kan lederen først lede, når lederen ved, hvad god ledelse er, men at vide, hvad god ledelse er, kræver erfaring med det at lede. Her påpeger Kirkeby, at det at lederen skal *træde i karakter*: at lederen skal blive bevidst om en bestemt linje, som man har lagt for sin egen vej i livet, lederen skal tage *anstrengelsen på sig selv for at skabe sig selv*.

Jeg vil herunder uddybe fænomenet selvet, da jeg oplever, at dette *selv* kan have betydning for vores forståelse af, hvad det vil sige at være leder, men også en uddybelse af, hvilket *”selv”* der menes.

Selvet

Jeg har i specialet fokuseret på det gennemgående aspekt i forhold til selvet: at selvet er en refleksiv proces, som er sat ved noget andet end sig selv. At selvet her bliver anvendt som essentielt ståsted, skal ses og forstås som det *selv*, der er sat ved et fællesskab og kan blive et forhold, der forholder sig til sig selv.

Dannelsen og det at træde i karakter er her, hvad der er relevant. Selvet skal ikke realiseres, men lederen skal dannes i relationer til noget andet end sig selv, vil jeg argumentere for. Jeg benytter Svend Brinkmann for at understøtte min pointe, og han argumenterer i sin bøgerne *”Selvrealisering”* og *”Stå Steder”* for netop den pointe, jeg her prøver at ridse op omkring tillidsbaseret ledelse. Uagtet metoden, hvad enten det er tillidsbaseret, NPM eller noget tredje, så er lederen bag ved den rolle, der tildeles, og det er disse grundlæggende normer, værdier og etikker, der uundgåeligt vil danne fundamentet for succes i implementeringen og at komme fra ambition til praksis.

”Selvet i Kirkegaards forstand er ingen ting og bør ikke gøres til et redskab eller en vare. Selvet er ingen ressource der skal optimeres, og det bør ikke kapitaliseres af human ressource managers. Der

kan ikke sættes pris eller point på selvet – det har en værdighed, men ingen pris. At insistere på betydningen af at være et forhold, der forholder sig til sig selv, er noget der har egenværdi i den menneskelige tilværelse, og uden dette refleksive selvforhold kunne der ikke være ansvar, pligt og moral i almindelighed” (Brinkmann, Stå steder, 2016).

Dette er for Brinkmann skrevet som en kritik af selvrealiseringens popularitet i Danmark. (Brinkmann & Eriksen, Selveralisering, 2005) I nærværende speciale skal det anvendes i den forstand, at lederen, der bedes påtage sig jobbet om at implementere og udføre den tillidsbaserede ledelse, skal have selvet med i Kierkegaards forstand. Det skyldes ikke, at tilgangen dikterer, at lederen skal kunne lede til selvedelse, men at ledere kan træde i karakter og lederes *selv* er sat i forhold til sine medarbejdere og ikke *kun* i forhold til tilgangen. Der kan argumenteres for, at der her er endnu en barriere, som den enkelte leder bør fokusere på.

Den tilføjede barrierer: *”Lederens selv er sat i forhold til sine medarbejdere og ikke kun i forhold til tilgangen”*.

Denne barriere ligger så at sige netop på det intersubjektive plan, i spændingsfeltet mellem styring og ledelse. Lederens selv er en refleksiv proces, som er sat ved noget andet end sig selv. Det, der diskuteres her, er i særdeleshed begrebet *den gode leder der skal træde i karakter*.

At træde i karakter

At træde i karakter og vælge sig selv forudsætter ifølge Kirkeby et meget afgrænset sæt af handlingsmuligheder, der ikke indeholder rollen som afdelingsleder eller koncernchef, men roller som den empatiske og den ærlige. Kirkeby skriver, at vi må vedstå os dilemmaet: *”Om ikke af andre grunde, så fordi der findes en række jobfunktioner og en række sociale relationer, der ikke kan frigøre menneskelige potentialer”* (Kirkeby, Det nye lederskab, 2004, s. 60). Vedkender lederen sig dette, vil lederen, ifølge

Kirkeby, kunne fokusere på de sociale roller og relationer, der faktisk gør det muligt at træde i karakter og vælge sig selv. Her mener Kirkeby at coaching netop har en sådan funktion: at fastholde dilemmaet. Det skal ikke handle om at lægge skylden for problemet ind i den enkeltes psyke.

I ovenstående kommer Kirkeby ind på miget, jeget og selvet, - det *at vi projicerer den anden figur ind i det andet menneske*. Det handler om at arbejde med sig selv som leder og træde i karakter, og dette kræver af lederen, at lederen finder sig selv og dermed den livsindstilling, man ønsker at have som leder. Jeg indledte dette med at diskutere, en række sociale og faglige udviklingspunkter, der skal arbejdes med, og Kirkeby foreslår coaching i arbejdet med lederens livsindstillingen.

Jeg oplever paralleller til Susan Harts forskning, af den neuroaffektive tilgang og jeg vil her søge at finde flere vinkler på, *hvordan* lederen kan komme fra ambition til praksis med den tillidsbaserede ledelse. Disse krav er til sindelag og refleksion: Kirkeby: *"det kræver omsorg, etisk fantasi, begivenhedssans at nå en indre harmoni med sig selv, og det er forudsætningen for at man kan lede andre mennesker"* og hvordan disse udvikles hos lederen, hvis de ikke allerede findes.

Harts forskning har nogle af svarene på, hvordan lederen kan lære at være autentisk, herunder nærværende, tillidsfuld, opmærksom og pålidelig. Jeg ønsker med dette at bidrage til diskussionen af, tillidsbaseret ledelse på den offentlige arbejdsplads med fokus på hvad det kræver af den brede vifte af sindelag der eksistere blandt ledere.

4.3 Susan Hart

Mentalisering og det neuroaffektive lederskab

For at starte, hvor Susan Hart og Henrik Hvilshøj slutter i bogen Ledelse mellem hjerne og hjerte – mentalisering og neuroaffektivt lederskab:

”For at opbygge tillid og have en veludviklet samarbejdsevne er det grundlæggende nødvendigt at have gode sociale og emotionelle kompetencer. (...) det er vigtigt at man formår at sætte sig ind i en andens sted og kan fornemme og forstå hvordan verden opleves. (...) (Hart & Hvilshøj, Ledelse, 2013)

Dette er også, hvad Kirkeby beskriver som refleksionen, det understreges dog med Hart og Hvilshøj, hvor vigtigt det er for ledere at kunne sætte sig i en andens sted, hvilket er en social kompetence, som kan trænes og udvikles gennem hele livet” (Hart & Hvilshøj, Ledelse 2013, s. 478). For allerede her kan vi med dette citat, om ikke andet med Harts og Hvilshøjs forskning, pege på, at lederskabet kan formes og ændres. Ifølge Hart er den sociale værdi en ressource, som ledere og medarbejdere kan tage ansvar for at udvikle og vedligeholde.

Lederskabets brobygning

Ifølge Hart er der 3 indsatsområder for at udvikle social værdi: 1) Lederens evne til at opbygge relationer med høj social værdi 2) lederens evne til at få øje på og udvikling af medarbejderes talenter 3) lederens motivation og det Hart kalder indre styrke og ledelse af sig selv. Disse argumenterer Hart for griber ind i og påvirker hinanden, og de har betydning for lederens effekt på medarbejdere og organisation. Større social kapacitet opstår, når ledere er klædt på til at forstå sine medarbejdere og fleksibelt guider og udvikler dem. Det kan udledes, at den sociale kapital er indlejret i relationerne og lederens refleksionsevne. For at opnå gode og sunde relationer kræves et udvalg af sociale kompetencer (Hart & Hvilshøj, Ledelse, 2013), de kompetencer som Kirkeby er inde på, er vigtige i den tillidsskabende ledelse: empati, fortrolighed osv.

Den neuroaffektive udviklingspsykologi er en brobygning mellem den nyeste hjerneforskning, tilknytningsteori og udviklingspsykologi. Her beskriver Hart flere af de teorier, jeg vil benytte over for ledere og medarbejdere nedenfor.

Hart arbejder i bogen *Ledelse mellem hjerne og hjerte* om mentalisering og neuroaffektivt lederskab med tesen om, at lederen i højere grad skal bringe sine personlige kompetencer ind i samspillet med andre mennesker og formå at anvende og regulere sine følelser og emotioner optimalt. Harts pointe er, at inddragelse af emotionelle og mentale ressourcer gør den enkelte leder til en bedre chef, både for sig selv og for sine medarbejdere. (Hart & Hvilshøj, *Ledelse*, 2013)

Hart skriver, at traditionel ledelsesteori og udviklingspsykologi har været skarpt adskilte, hvilket hun oplever som en skam, da meget tyder på, at centrale lederfærdigheder både er et medfødt aspekt, samtidig med at de gode ledere bliver formet af deres egne afgørende oplevelser med gode ledere (Hart & Hvilshøj, *Ledelse*, 2013, s. 27). Dette var også en gennemgående tese for Kirkeby, hvori han brugte Aristoteles: *"At jeg først kan gøre det gode, når jeg har gjort erfaringer med at gøre det gode."* Man kan ifølge Hart arbejde hele livet med selvudvikling og udfordrende opgaver og blive bedre til at argere i menneskelige relationer. Udviklingen af de følelsesmæssige kompetencer læres gennem sociale relationer, som er det, der udvikler vores personlighed og mentaliseringsevne. Denne evne kan udvikles gennem hele livet. Denne evne betragter Kirkeby også som essentiel for lederen: *"Lige som vi projicerer den anden figur ind i det andet menneske, når vi søger at forstå det. Spontant appellerer vi til det forhold, at den anden kan ville noget andet med sig selv over for i mig"* (Kirkeby, *Det nye lederskab*, 2004). En dialog mellem jeget og miget, overvåget af selvet, er hvad der får lederen til at handle og agere rationelt, ifølge Hart: den enkelte leders mentaliseringsevne.

Når mentaliseringsevnen er udviklet, kan man se på sig selv med andres øjne, og ved igen og igen at være reflekterende kan man fortsat udvikle en større selvforståelse. En sådan fornyet selvforståelse gør, at man bliver væsentligt bedre til at forvalte både sine faglige evner og evnen til at lede andre og ikke mindst få udviklet sin personlighed i alle sammenhænge (Hart & Hvilshøj,

Ledelse, 2013, s. 28). Dette er for Hart grundlaget for nødvendigheden i at bygge bro mellem udviklingspsykologi og ledelsesteori. Lige såvel som den tillidsbaseret ledelse arbejder med at optimere økonomiske og strukturelle forhold gennem en større forståelse af de mellemmenneskelige relationer på arbejdspladsen.

Den neuroaffektive udviklingspsykologi er central i, at personlighedsudvikling forløber i en relationsproces, som dybest set udspringer af et basalt menneskeligt behov for at føle sig set og forstået af andre. Menneskets nervesystem består af medfødte strukturer, der bestemmer de interaktioner, man inviterer til og indgår i, og de svar, man får fra omgivelserne, er så igen med til at ændre disse strukturer (Hart & Hvilshøj, Ledelse, 2013, s. 29). Efterhånden, som nervesystemet modnes, er der tidspunkter i udviklingen, hvor bestemte færdigheder næsten udvikles af sig selv. Neurofysiologisk kaldes disse perioder *Windows of opportunity (udviklingsvinduer)*. Vinduerne for fx sprogudvikling er åbne fra 1½-2års alderen. Fra sidst i fostertilværelsen og frem til 1½-årsalderen er der mulighed for udvikling af følelserne, dog forbliver denne mulighed åben i et vist omfang. Hart forklarer, at vinduet i voksentilværelsen står på klem.

Dette kan sættes overfor det, Kirkeby påpeger, nemlig at man som leder skal træde i karakter, man skal udvikle sig, blive bevidst om en bestemt linje, som man har lagt for sin egen vej i livet. At træde i karakter og at vælge sig selv forudsætter et meget afgrænset sæt handlemuligheder, der indeholder roller som at være empatisk og ærlig. Det relevante er dog, at vi som voksne selv bestemmer, hvordan og om vi vil udnytte denne mulighed. Her er der tale om, at de grundlæggende mekanismer for mentalisering finder sted inden for det, den russiske psykolog Lev Vygotsky kalder *nærmeste udviklingszone*. Denne eller disse zoner er defineret ved at være funktioner, der endnu ikke er udviklet, men er i udvikling, i dette tilfælde altså at lederen arbejder med at blive empatisk og ærlig. Harts argument er, at hvis man her og nu kan gøre noget med hjælp fra andre, vil man i fremtiden være i stand til at gøre det på

egen hånd. De kompetencer, man har udviklet, er desuden nødvendige for de næste udviklingstrin. På denne måde opstår alle højere personlighedsmæssige funktioner som et resultat af social integration. (Hart & Hvilshøj, Ledelse, 2013, s. 29). Når dette skal omsættes til det offentlige og den tillidsbaserede ledelse, så kan man forstille sig, at medarbejderen, der ansættes i en bestemt jobfunktion, har et livs udvikling bag sig både af kognitive og personlighedsmæssige kompetencer. Mennesker, hvad enten det er lederen eller medarbejderen, befinder sig altså på forskellige udviklingsmæssige steder, selvom de fagligt set kan nogenlunde det samme. Uagtet fag-faglige kompetencer er argumentet altså her, at skal lederen støtte sin medarbejder med reelt gåpåmod og kompetencer for at der kan opnås udvikling hos medarbejderen.

Kompetence- og motivationsmæssige barriere – Hart og Kirkeby
Sættes en af Bentzens opstillede barrierer på her, som den kompetence- og motivationsmæssige barriere. Der ifølge Bentzen er de udfordringer, der kan opstå i en implementering, hvis tiltaget strider imod medarbejdernes normer og værdier eller, manglende kompetence til at gennemføre tiltaget. Ledere vil ifølge Hart antageligt opleve en nederlagspræget eller modvillig medarbejder. Forudsætningen for, at en leder kan støtte en sådan medarbejder, er ifølge Hart, at lederen har følelsesmæssig indsigt i denne type medarbejdere og desuden er i stand til at finde en grad af motivation for udvikling hos den pågældende medarbejder. Det svarer til det, som Kirkeby kalder *sindelag*, og ifølge Hart omfatter dette de rette personlighedsmæssige evner som fx mentaliseringsevne. Lederen skal kunne vurdere sine medarbejdere og finde deres nærmeste udviklingszone for at kunne lede dem til selvledelse. Det er lederens ansvar at opdage og skabe relevante udviklingsprocesser, som både gavner arbejdspladsen og udvikler medarbejderens kompetencer og giver dem en følelse af mestring og værd. Det er lederens empatiske indstilling til medarbejderne, som får dem til at gå til arbejdsopgaver med entusiasme. Formår lederen ikke dette, opstår den

kompetence- og motivationsmæssige barriere. Lederen skal dermed have et *Window of opportunity* i udvikling af sine medarbejdere, og medarbejderen skal ligeledes af lederen ses i sit *Windows of opportunity* og mødes i sin nærmeste udviklingszone. (Hart & Hvilshøj, Ledelse, 2013) Dette kræver en strukturel tilgang til den tillidsbaserede ledelse.

Karavaneførerrollen

Susan Hart benytter begrebet karavanefører, som jeg også her vil benytte om relationen mellem leder og medarbejder. Tanken er, at dette vil kunne gøre det lettere at forstå, hvad der kræves af lederen, når denne skal praktisere tillidsbaseret ledelse, samt hvordan lederen kan implementere til selvledelse.

I enhver asymmetrisk relation som fx mor-barn, lærer-elev, terapeut-patient og her leder-medarbejder, er der en ulighed i ansvar. Jeg argumentere her for, at lederen tager ansvar for medarbejderens faglige udviklingsproces og er opmærksom på den asymmetriske relation. Ligesom i forældre-barn-relationen kræver medarbejder-lederrelationen, at lederen tager ansvar for både rammer, afstemning og navigation. Man må som lederen påtage sig rollen som karavanefører for at lede til selvledelse. Når medarbejderen, føler sig tryk, er der plads til udforskning, udvikling og kreativitet, og for de flestes vedkommende bliver karavaneførerfunktionen efterhånden integreret, så man oftere kan vise sig selv vejen, altså være selvledende eller finde den sammen med andre (Hart & Hvilshøj, Ledelse, 2013). Det kræver en god karavanefører at skabe den tryghed, der skal til for, at medarbejderne kan føle sig så trygge og engagerede, at de yder det bedste, de har i sig. Dette er parallelt med, hvad Bentzen kalder *den helt autentiske leder* og Kirkebys *den gode leder*. Men hvordan bliver man *den gode karavanefører* er det noget man kan lære?

Uanset den enkeltes lederrolle, handler den kreative opgave om at skabe et miljø omkring medarbejderen, hvor autoriteten fastholdes. Medarbejderen har behov for opmuntring for at finde motivation og tillid til sine

mestringskompetencer og samtidig evne at indgå i interpersonelle samhörighedsprocesser. Uanset hvad medarbejderen gør, er det karavaneføreren, der har ansvaret for, hvad der foregår. Også derfor skal det pointeres, at tillidsbaseret ledelse og selvledelse ifølge Hart ikke er nogen nem sag for lederen.

Dialog bliver også vigtigt i håndteringen af øget autonomi. Bentzen benytter sig bl.a. af Luhmanns "gennemskuende" tillid, som handler om at være forberedt på, at tillidsbrud naturligt vil opstå, og at være i stand til at håndtere disse konstruktivt, uden at den generelle tillid undermineres. Ambitionen bliver dermed ifølge Bentzen ikke, at distribueret ledelse betyder, at den formelle leder bliver mindre vigtig, men at lederen i stedet får en mere ydmyg rolle (Hart & Hvilshøj, Ledelse, 2013). At invitere aktører ind i et beslutningsrum stiller krav om i højere grad at kunne facilitere dialoger, fremfor selv at tage beslutningerne. Lederen er stadig en vigtig rollemodel og vil bl.a. blive vurderet tillidsværdig ud fra sin evne til at skabe kontinuitet i selvfremsstilling (ibid). At være rollemodellen, eller med Harts begreb karavaneføreren, kræver den ideale leder, som nok ikke findes ifølge Hart. Jeg vil argumentere for at en leder der forstår og acceptere, at vi hele livet gennemgår læreprocesser via vores udvikling af både faglige og personlige kompetencer, vil være den leder der kommer nærmest den gode leder.

Den gode leder har muligvis også lært disciplin og fokus og kan derfor støtte andre i at fastholde deres fokus. Udviklingsvinduerne er meget store i de unge år, men vi kan udvikle os og lade os påvirke gennem livet. Livet igennem lader vi os påvirke af omsorgspersoner, lærere, chefer og andre rollemodeller, og hele livet kan vi udvikle os ved at påtage os udfordrende opgaver og ved at arbejde med os selv og dermed opnå forståelse for andre. Det er udviklingen af disse mentaliserende og affektive egenskaber, der gør den enkelte leder til en bedre chef, både for sig selv og for sine medarbejdere. (Hart & Hvilshøj, Ledelse, 2013)

Det er ifølge Hart vigtigt, at man som leder konstant søger denne selvudvikling, og ifølge Kirkeby træder i karakter, for herved at blive en god karavanefører, både kognitivt følelsesmæssigt og empatisk. Den enkelte leder er ikke bedre end det, medarbejderen kan yde, ligesom medarbejderen heller ikke kan præstere bedre end de rammer, som lederen udstikker. (Hart & Hvilshøj, 2013, s. 542) Ledelse skaber ikke værdi og resultater i sig selv. Resultaterne viser sig der, hvor der opbygges reel værdi: *"god ledelse er forudsætningen for, at medarbejderne udnytter deres ressourcer fuldt ud og yder deres bedste"* (Ibid). Det forudsætter, at lederen ikke blot stiller krav om selvledelse, men kan skabe udfordringer og fremme motivation i en tillidskabende relation, hvor medarbejderen føler sig tryk, forstået og engageret. Så skal den tillidsbaserede ledelse fungere, hvilket kræver, at vi genopfinder måden at udøve lederskab på. Lederen skal evne at bringe de bedste egenskaber frem i sig selv såvel som i andre. Det vil være her, at den *gode leder* kan gøre en forskel overfor den tillidsbaserede ledelse og selvledelsen. (ibid)

Bentzen beskriver at selvledelse stiller krav om mere ydmyge ledere, der i højere grad bruger uformelle magtformer og i mindre grad henviser til "stjernerne på skuldrene" som jeg har været inde på fx empatien og ærligheden. Bentzen påpeger, at den risiko som tilliden indebærer, stiller krav til lederen, som skal kunne bære usikkerhed og være robuste, når tilliden svigtes. Det vil sige, at mens enhver succes er medarbejderens succes, er alt, der måtte gå galt, lederens ansvar (Hart & Hvilshøj, Ledelse, 2013). Når lederen har ansvaret, frigøres medarbejderen fra byrden med at beslutte, hvad næste skridt skal være, eller at udøve kontrol og sørge for sin egen tryk. Med andre ord drejer det sig om at skabe en makroregulering i form af nogle rammer for medarbejderen, som er velstrukturerede, klare, entydige, overskuelige og forudsigelige, og hvor medarbejderen er forberedt på, hvad der skal ske, fordi rutinen, forudsigeligheden og strukturen er med til at skabe tryk. (Hart 2014).

Selvagens

Der er efterhånden en omfattende forskningsbaseret dokumentation for, at det er muligt at udvikle sig empatisk og grundlæggende personlighedsmæssigt. Menneskets nervesystem består af medfødte strukturer, der bestemmer de interaktioner, man inviterer til og indgår i. Den reaktion, vi får fra omgivelserne, er så igen med til at ændre disse strukturer. Integration og reintegration af neurale kredsløb i nervesystemets affektive strukturer kræver, at den enkeltes nervesystem forbindes med et andet nervesystem, som det synkroniserer sig med. (Hart & Hvilshøj, 2013, s. 35)

Refleksionen spiller også for Kirkeby en væsentlig rolle for lederens evner og evnerne til at implementere tillidsbaseret ledelse, herunder selvledelse. Der vil kunne argumenteres for, at disse refleksioner kan foregå parallelt med, hvad Hart kalder selvagens, evne til at indgå i hensigtsmæssige mikroreguleringer, intimteknologier og mikrintime teknologier med medarbejderen, dette vil jeg præcisere i næste afsnit. Hvor et udgangspunktet for succes med tillidsbaseret ledelse og selvledelsen herunder handler om, hvorvidt man kan få den enkelte leder til at dygtiggøre sig i menneskelige relationer og gruppeprocesser, hvor den enkelte leders selvagens har en væsentlig betydning, og hvor man værdisætter emotionelle og personlighedsmæssige kompetencer om end ikke højere, så dog på niveau med faglige kompetencer.

Hart kommer i sin forskning også ind på en af de barrierer, som Bentzen opstiller. Denne diskuteres herunder for at opnå et indblik i, hvordan man arbejder med den pågældende forhindring.

De habituelle barrierer – Hart og Kirkeby

Hart skriver endvidere adaptiv forandring, som er forandring, der sker i kraft af en mobilisering af ledelsens og medarbejdernes arbejdsvaner og evne til at fortage omfattende og vanskelige tilpasninger af deres holdninger og arbejdsvaner. Dette viser sig at udgøre en af Bentzens fem barrierer, hvor teorien om stiafhængighed bliver præsenteret og hvordan etablerede vaner

kan udgør det, hun kalder den habituelle barriere. Denne væsentlige barriere i implementeringen af tillidsbaseret styring og ledelse kan opstå, hvis ikke der reflekteres over vaner og habitus i den kultur, som implementeringen sker i (Bentzen 2015 s. 213). Bentzen skriver endvidere, at en gruppe af forskere læner sig op ad en utilitaristisk forklaring, som argumenterer for, at stiafhængighed simpelthen er resultatet af en kalkulation, hvor konsekvenserne af at "blive i sporet" vurderes som mere fordelagtig end at skifte spor (Bentzen 2015 s. 213 - Sarigil, 2015 s. 3). Selvom Bentzens respondents forklaringer på stiafhængighed adskiller sig fra hinanden er et fælles træk ved perspektiverne dog, at de alle betragter stiafhængighed som et fænomen, der potentielt kan være en barriere ved implementering af nye ideer. De habituelle barrierer skal ifølge Bentzen ses som de udfordringer, implementeringen af nye tiltag kan støde på, hvis tiltaget opleves for besværligt at gennemføre i forhold til den fordel, man lokalt vil få ud af det. Vanen kan også blive en barriere der, hvor et nyt tiltag opleves som socialt upassende. Derudover kan habituelle barrierer forstås som den udfordring, det kan være at bryde vanens magt og de handlemønstre, der ofte gentages ureflekteret og ubevidst (Bentzen, 2015).

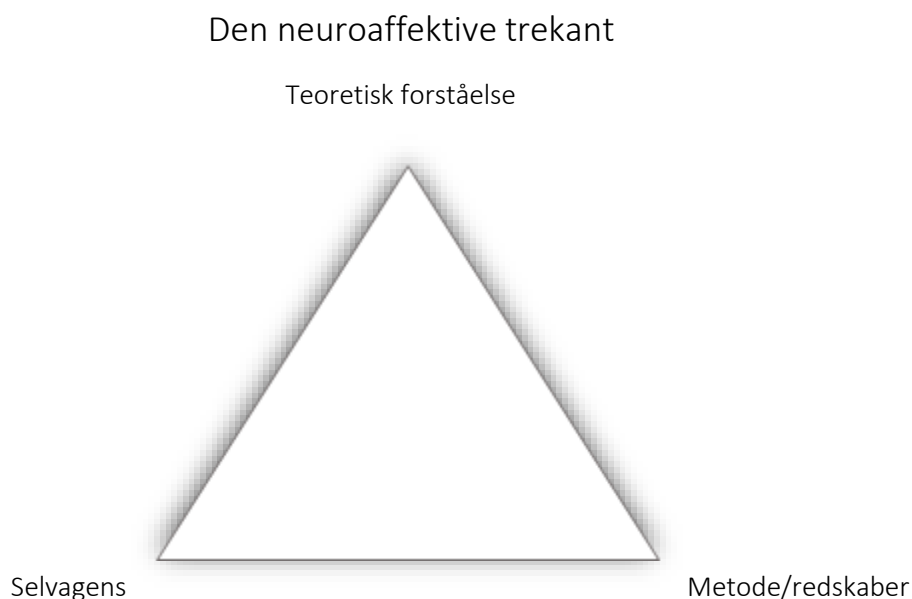
Den adaptive forandring kræver ifølge Hart en evne til at træde ud af kendte adfærdsmønstre og løbe risikoen ved at blive en del af et system, der er under udvikling. Det er den udvikling, hvor Bentzen påpeger, at ledere oplever stiafhængighed som simpelthen er resultatet af en kalkulation, hvor konsekvenserne af at "blive i sporet" vurderes som mere fordelagtige end ved at skifte spor. Dette er en proces, som ifølge Hart forudsætter en evne til at give slip på sin personlige kontrol og acceptere uvished. Hart påpeger, at dette kræver, at man udvikler en ny kultur på et kollektivt niveau og et nyt selv på det individuelle niveau. Hart konkluderer, at effektive og varige ændringer kan fortages ved, at lederne starter med at ændre sig selv, og at forandringer i systemer starter med det enkelte menneske. Her er jeg tilbage ved det før-refleksive og før-teoretiske. Hvor den effektive lederudvikling sat

over for den habituelle barriere via Harts forskning kan ses fra den neurovidenskabelige vinkel.

Kirkeby skriver, at en leder skal kunne lede ud fra sin egen person, og at de personlige dyder ligger i en som menneske. Han tilføjer, at det er vigtigt ikke at sætte sig selv hierarkisk over medarbejderen i kommunikation med medarbejdere, men at kommunikationen derimod skal blive en subjekt-subjekt-relation. Fænomenet begivenhedsledelse er det, der styrer os i vores dagligdag (Kirkeby, Begivenhedsledelse og handlekraft, 2006). Det er fra begivenheden, at vi får den symbolske værdi, som vi bruger til at styre vores holdninger og forståelse af omverdenen. Begivenheder kommer som perler på en snor, mens deres betydning (det, der definerer os selv og vores omverden) har indflydelse på både de forrige begivenheders betydning, samt den nye begivenheds betydning. (Kirkeby, Den frie organisation, 2009) I et ledelsessammenhæng har dette en væsentlig betydning, for det er i begivenheden, at organisationens medlemmer får deres forståelse af organisationen. Derfor er det lederens opgave at gå ind og påvirke begivenhedens betydning, så den forstærker det, der ønskes i organisationen. Kirkeby angiver den dialektiske dialog som den mest frugtbare ledelsesform. Men hvis lederen skal kunne være karavaneføreren i en sådan dialog, kræver det selvagensen. Dette kan der i ledelsessupervision arbejdes med.

Den neuroaffektive trekant

Baseret på den neuroaffektive udviklingspsykologi har Hart udviklet den neuroaffektive trekant, der består af tre aspekter, der er vigtige for at være en professionel terapeut. Her illustrere trekanten at være den kompetente, reflekterede og empatiske leder, - *den gode leder*.



Figur 3: Den neuroaffektive trekant

Det ene hjørne i trekanten illustrere *den teoretiske forståelse* af medarbejderens måde at agere på, fx medarbejderens uhensigtsmæssige reaktionsmønstre, som her forstås gennem neuroaffektiv udviklingspsykologi. Som leder, der skal indgå i samspil med en medarbejder i fx krise eller under ændringer, er det hensigtsmæssigt at undersøge, hvad den enkelte medarbejder kan klare følelsesmæssigt, hvilket her vil sige, hvor medarbejderen befinder sig i sin neuroaffektive udvikling, da det i en målrettet indsats er vigtigt at møde medarbejderne i deres nærmeste følelsesmæssige udviklingszone. Her er vi netop inde på forventningsafstemningen, hvor lederen altså har en opgave i at vurdere, om den enkelte medarbejder er i stand til både følelsesmæssigt og fagligt at kunne varetage en opgave og være selvledende. At gøre medarbejderen selvledende er altså ikke en opgave for medarbejderen, men en opgave for lederen. Lederen skal arbejde som karavaneføreren og sørge for, at rammerne er på plads. Herefter skal lederen ifølge Kirkeby forsøge sig med

afdækkende samtaler, hvor det er lederens opgave at sikre sig, at arbejdsopgaven ifølge Hart ligger inden for nærmeste udviklingszone for den pågældende medarbejder.

Det er nemlig gennem interaktion med lederen i den nærmeste udviklingszone, at medarbejderen kan udvikle de affektreguleringskompetencer, der skaber forudsætningen for den senere udviklede evne til mentalisering.

Det andet hjørne i trekanten illustrerer at arbejde ud fra en struktureret tilgang, så lederen hele tiden har målet for øje og ikke blot følger sin intuition om, hvad der er behov for.

Det tredje hjørne er lederens selvagens, det vil sige lederens personlighed og evne til at indgå i hensigtsmæssige mikroreguleringer, intimteknologier og mikrintime teknologier med medarbejderen. Dette har ifølge Hart vist sig at være den mest betydningsfulde kompetence for at kunne støtte et andet menneske følelses- og udviklingsmæssigt. Hart påpeger her, at supervision er et centralt redskab for lederen, ligesom Kirkeby hævder, at coaching er. Ifølge Hart skal den enkelte leder via fx ledelsessupervision arbejde med fokus på egen evne til mikroreguleringer, det vil sige deres evne til at være opmuntrende, empatisk, positiv, støttende, interesseret og glad, men også til at gøre brug af tydelige arousalskift og kategorialfølelser ved hjælp af ansigtsudtryk, tonefald og gestik og et tydeligt kropssprog. Hart forholder sig i "ledelse mellem hjerne og hjerte", direkte til Kirkebys hvori hun skriver: *"Vi er blevet inspireret af protreptik, som en filosofisk samtaleform, der blev brugt i antikken og omhandler at vende et menneske mod det væsentlige i dets liv. Dette vil sige at tale om dets værdier"*. Hart forklarer, at lederen skal positionerer sig i refleksionens domæne og her samtale om synet på værdier. I den protreptiske samtale lægges op til overvejelse om egne værdier, motiver og forståelser, og på sigt medvirker samtalerne til, at man som leder bliver mere klar på sine egne beslutninger. Hart citerer Kirkeby: *"Ledelse*

handler om menneskelighed – om at ville det gode, det skønne, det sande og det retfærdige. (Hart & Hvilshøj, 2013, s. 392) Heri kan Harts og Kirkebys tilgange til den gode leder forenes i én vej via den græske firkant og den neuroaffektive trekant.

Til nu har specialet beskæftiget sig med hhv. Kirkeby og Løgstrup, for hvem fænomenologien er i fokus. Fænomenologien har haft mange forskellige udformninger fra filosof til filosof. Men et fællestræk for al fænomenologisk filosofi er, ifølge Løgstrup, at den kommer i stand ved hjælp af en kundskab, som mennesket allerede har, og som ikke er filosofi. Den fænomenologiske filosofi bevæger sig inden for den forståelse, der altid er der på forhånd. (Jørgensen, 2014) Denne forståelse er imidlertid skjult og skal derfor hentes frem i lyset, hvilket jeg har givet mit bud på via Løgstrup og Kirkeby med inddragelse af andre tænkere og forskere.

Det skjulte ligger i, at vi i vores dagligdag går op i tingene og vores gøremål og ofte identificerer os med dem og dermed ikke har nok afstand til dem. Med fænomenologien drejer det sig om at afdække og belyse de træk ved vores eksistens og erfaring, som vi normalt ikke er opmærksomme på eller måske glemmer. (Jørgensen, 2014, s. 14) Fænomenologien tager udgangspunkt i hverdagsagtige fænomener som tillid og søger at beskrive og redegøre for dem, sådan som de viser sig ved sig selv.

Fænomenerne

Jeg har med fænomenologien søgt ikke at forklare eller reducere fænomenerne til bagvedliggende årsager og lovmæssigheder, eller betragte dem som isolerbare fakta (Jørgensen, 2014). Arne Jørgens skriver i sin bog om "Gadamer":

"Et centralt begreb i både fænomenologi og hermeneutik er det, Husserl kaldte erfaringshorisont, som betyder at iagttagelse og erkendelse altid er kontekstbestemt. Vi ser og forstår altid noget på baggrund af noget andet; der er altid mere inden for vores

horisont end det, vi direkte er opmærksomme på. Det er dette mere”, fænomenologien forsøger at afdække” (Ibid).

Det er fx afdækket af Løgstrup i *de spontane livsytringer*. Gadamer, som jeg i næste afsnit vil beskæftige mig med, er optaget af hvad der sker, når vi forstår noget. Hans fænomenologi er i lighed med Heideggers hermeneutik en forståelsens fænomenologi (Ibid)

4.4 Hans-Georg Gadamer

Forståelse og samtale

Hans-Georg Gadamer (1900-2002) er en af det 20. århundredes betydeligste filosoffer og grundlæggeren af den filosofiske hermeneutik, som den er udformet i hans hovedværk *Sandhed og metode*. (Jørgensen, 2014, s. 7)

”Forståelse er selve det menneskelige livs oprindelige væremåde” (Gadamer 2007 s. 248).

Hos Gadamer er forståelse et grundtræk ved den menneskelige eksistens og ikke blot en særlig evne eller færdighed. Mennesket lever hele tiden forstående i alt, hvad det foretager sig. Forståelse er en væremåde, noget ontologisk. Det betyder ifølge Gadamer, at forståelse og erkendelse ikke er et forhold mellem et subjekt og et objekt, som to adskilte størrelser, for subjektet er altid og allerede forbundet med verden. Vi lever i det, vi har fået overleveret, skrev Gadamer. Alt dette udgør vores forudforståelse eller fordomme, som han også kaldte det. (Jørgensen, 2014, s. 15) Vi fortolker altid det, vi ikke forstår ud fra det, vi kender. Det er imidlertid vigtigt at pointere, at enhver ny forståelse ender med at blive noget kendt; den bliver til en ny for-dom eller en ny forståelseshorisont, som så igen kan revideres i en aldrig afsluttet proces (Ibid). Det er dog ifølge Gadamer ikke muligt at akkumulere erfaringer og blive klogere på os selv og verden. Det er dette vekselvirkningsforhold, Gadamer kalder den hermeneutiske cirkel. Her bygger han i det store hele på Heideggers beskrivelse af *forståelsens forstruktur*. (Ibid).

Ifølge Gadamer er forståelse som nævnt en sandhedshændelse. Her overtager han Heideggers fortolkning af det græske ord for sandhed, *alétheia* (utilslørethed), som både afslører og tildækker. Det betyder, at sandheden aldrig giver sig til kende fuldt og helt, men viser sig i korte glimt; noget lyser op og er pludselig væk igen (Jørgensen, 2014, s. 17). Det betyder også, at vi glemmer eller tildækker den erfarede sandhed, som derfor ikke kan fastholdes og gøres til en varig besiddelse. I Gadamers teori er det hermeneutiske sandhedsbegreb det vigtige. Dette sandhedsbegreb adskiller sig fra det videnskabelige ved ikke at være en metodisk opnået viden, der kan efterprøves, gentages og identificeres som det samme og formuleres i et konstaterende eller forklarende udsagn (Ibid). Arne Jørgens skriver, at det, som Gadamer opfattede som metodisk bevidsthed i generel forstand, var ønsket om at planlægge og have kontrol ud fra forestillingen om, at verden er genstand for vores projekter og selvrealiseringer. Metodisk bevidsthed hænger dermed uløseligt sammen med forestillingen om det frie og selvberørende, selvrealiserende subjekt.

“Spørgsmålet er ikke hvad vi gør, ikke hvad vi skal gøre, men derimod hvad der sker med os ud over det, vi bevidst vil og gør” (FO, 474). Det handler for Gadamer om at afdække en viden og erfaring, der bliver glemt eller marginaliseret gennem den metodiske bevidstheds dominans.

Sandhed og metode blev udgivet i et opgør med et forskningsideal, hvor både sandhedsbegrebet og de metodiske fremgangsmåder havde fået udbredt indflydelse på, hvad der kunne defineres som *videnskabeligt* (Riis, 2017, s. 2):

“De følgende undersøgelser knytter an til den modstand, der inden for den moderne videnskab gør sig gældende over for det universelle krav om videnskabelig metodelære. Formålet med disse undersøgelser er overalt at opsøge den sandhedserfaring, der overskrider den videnskabelige metodelæres kontrolmåde, og at spørge til denne erfarings legitimitet” (Gadamer 2004 s. 1).

Gadamer problematiserer forholdet mellem den *moderne videnskab* og den *videnskabelige metodelære*, når sidstnævnte gøres til et universelt krav (Riis, 2017). Gadamer mente, at metodelæren begrænser det udsyn eller den *sandhedserfaring*, åndsvidenskaberne kan bidrage med:

”Således sættes åndsvidenskaberne i forbindelse med erfaringsformer, der ligger uden for videnskaben, nemlig erfaringen af filosofien, kunsten og historien. Alt dette er erfaringsformer, hvor der meddeles en sandhed, som ikke kan verificeres ved hjælp af videnskabens metodiske midler” (ibid.).

For Gadamer er det erkendelsespotentialer, der ligger i åndsvidenskaberne vigtigt at passe på. Han mente ikke, at det kan udfoldes gennem *”videnskabens metodiske midler”*, hvilket altså er metoder, som følger en induktiv logik (Riis, 2017).

Jeg vil argumentere for, at det er denne logik, der er risiko for, at man følger, hvis man anvender tillidsbaseret ledelse med det overordnede mål at det skal være et datadrevet værktøj eller en metode, om man vil, hvor målet helliger midlet.

Selvom Gadamer af nogen kunne opfattes som en videnskabsteoretisk anarkist, afviste han ikke metoders relevans og nødvendigheden af metodisk arbejde og omhu. Hvad han hævdede var, at den metodisk opnåede erkendelse ikke er hele sandheden. (Riis, 2017) Hvilket bliver relevant for nærværende speciale, at den tillidsbaseret ledelse vel nok kræver metodisk arbejde og omhu, men at anvende tillidsbaseret ledelse som metode vil ikke vi opnå erkendelsen af hele sandheden, hvilket jeg vil diskutere herunder.

Tillid som metode

Bentzen argumenterer i sin afhandling for, at tillid er en central styringsmekanisme i den tillidsbaserede ledelse, da tillid er en betingelse for at øge medarbejderens autonomi: *”Da der ikke er én opskrift på hvordan tillid skabes, betyder det også at tillidsbaseret styring ikke kan løsrives fra dens*

kontekst. Derimod vil der være brug for at inddrage kontekstuelle faktorer i *designet af styringen*" (Bentzen 2015 s. 60). Bentzens pointe bliver bl.a.:

"at tillid og kontrol ikke behøver at fungere subsidiært, men at tillid og kontrol under de rette omstændigheder kan komplementere hinanden. Der er altså ikke nødvendigvis en modsætning imellem tillid og kontrol, som faktisk i nogle tilfælde kan understøtte hinanden" (Bentzen 2015 s. 77).

Selvom ambitionen i tillidsbaseret styring er at understøtte selvstyring, betyder det ikke fuld autonomi eller et fuldt opgør med al kontrol, skriver Bentzen.

Bentzen hævder at kontrol i et eller andet omfang vil påvirke medarbejderens handlerum. Bentzen mener, at der eksisterer et sammenhæng i medarbejderinvolvering og at deltagelse i designet af kontrolmekanismer kan være med til at påvirke oplevelsen af autonomi:

"En høj grad af involvering vil ofte skabe en oplevelse af selv at have valgt adfærd fremfor at være blevet den pålagt af den styrende. Deltagende, involverende forløb skaber med andre ord mulighed for, at kontrolmekanismer i højere grad internaliseres" (Bentzen, 2015).

Den tillidsbaserede ledelse tilgang ligger altså uundgåeligt under for *designet af styringen*, og at tillid er en central styringsmekanisme. Med Gadamer vil det kunne diskuteres, om man alene risikerer at miste erkendelsen og udviklingsprocessen som leder, men også risikerer, at anvendelsen af en metode giver et urealistisk afkast af viden, der ikke er retvisende for den tillidsbaserede tilgangs oprindelige hensigter. Bentzen rejser også spørgsmålet om, hvordan tillid og kontrol hænger sammen. Denne diskussion er særlig vigtig i en organisatorisk kontekst, *"hvor kontrol er en kerneopgave for ledelsen, som ikke kan forventes helt at forsvinde. Diskussionen om kontrol bliver vigtig i en offentlig sektor, hvor bl.a. myndighedsopgaver stiller krav til gennemsigtighed og retssikkerhed"* (Bentzen 2015 s. 70 : Bijlsma & Koopman,

2003, s. 550). Bentzens udsagn om, at en høj grad af involvering vil skabe en oplevelse af selv at have valgt adfærden, ændrer ikke på, at den tillidsbaserede ledelse er en styringsmekanisme, der ønskes implementeret af den øverste ledelse.

I dette sammenhæng kan det med Gadamer diskuteres; at uagtet hensigterne vil en metode, herunder styringsmekanisme som Bentzen kalder det, risiker at udfordre lederen og medarbejderens åbenhed og erkendelse.

Åndsvidenskabernes potentiale ligger ifølge Gadamer i at forstå noget i sin egenart, og dette kræver ifølge Gadamer en åbenhed, som ikke er forenelig med den kontrol, en metode udøver. I Sandhed og metode er det en gennemgående pointe, at en metodisk styring af forståelsen modvirker forståelsen (Riis, 2017, s. 3). Den planmæssige, styrede fremgangsmåde som tillidsbaseret ledelse har, beskriver Bentzen på denne måde:

"Lederen har naturligvis selv et valg ift. brugen af nogle værktøjer, men ofte vil beslutninger om tværgående værktøjer til eksempelvis økonomistyring, kvalitetsstyring, kontraktstyring eller bestiller-udfører-modeller være truffet af overordnede enheder, som f.eks. en forvaltning. I praksis vil der derfor ofte være en række styringsværktøjer, som på forskellig vis sætter rammer for en leder i en offentlig institution." (Bentzen 2015 s. 60)

Dette ville ifølge Gadamer give en indbygget restriktion, som medfører, at ikke alt kan komme frem i lyset. Man risikerer i processen at miste det, som kan føre til ny erkendelse, da metoden afgrænser udviklingsmulighederne. Dermed kan man ifølge Gadamer risikere at undertrykke *sandheden* uden at nå til *sandhedserfaring*. (Riis, 2017). Undertrykkelse af *sandhedserfaring* i dette forhold vil eksempelvis være, at man som leder glemmer at fokusere på den faktiske medarbejder, man har med at gøre, så man fx opfordrer til selvlæring, selvom medarbejderen udviklingsmæssigt ikke er i stand til at

udføre opgaven. Undertrykkelse af sandhedserfaring kan også komme til udtryk på den måde, at lederen selv underlægges at være det, jeg tidligere kaldte karavaneføreren, uden endnu at have evnerne hertil. Med andre ord, *målet helliger midlet*.

Risikoen er, at ønsket om implementering af tillidsbaseret ledelse bliver så målrettet, at man får implementeret den tillidsbaserede ledelse, men springer over udviklingen (som er beskrevet i afsnittet om Luhmann og Løgstrup), erkendelsesprocessen og dermed sandheden og den reelle forståelse, der er et vilkår for mennesket.

"Gadamers tænkning tager afsæt i den grundpræmis, at forståelse er et eksistentielt betinget fænomen. Forståelse er et vilkår for det at være menneske, og noget er derfor vendt på hovedet, hvis man bilder sig ind, at forståelse kan styres i en rigtig retning gennem metodiske midler." (Riis, 2017)

Med den tillidsbaserede ledelse risikerer man altså ifølge dette, at man som leder ikke opnår forståelsen, at man ikke når til sandheden om, hvad det vil sige at udvise tillidsbaseret ledelse, da *sandhedserfaring* ikke vil ligge i en metode, men i en erkendelsesproces.

Kritikere af Gadamer skriver, at uden styring er der ingen retning (Riis, 2017). Jeg argumenterer for, at erkendelsen som ovenfor beskrevet forsvinder, hvis lederen følger en metode og i denne ikke lader forståelsen af *selvet* og det andet menneske komme til. I dette vil erkendelses og udviklingspotentialet gå tabt for både leder og medarbejdere, og dermed også for implementeringen af tillidsbaseret ledelse. Det kræver uundgåeligt omfattende styring og planlægning at implementere et styringsparadigme i det offentlige. Her vil jeg argumentere for, at Luhmanns beskrivelse af, at tillid kan anvendes, skal forstås som et udelukkende funktionalistisk fænomen, der benyttes til at reducere kompleksiteten.

Udvider man behovet for styring, så tilliden i ontologisk forstand også bliver et krav, hvor tilliden *skal* udvises i forhold til en styret metode, vil den tillidsbaserede ledelse ifølge min diskussion ikke opnå succes. Den funktionalistiske og ontologiske anvendelse af fænomenet tillid er begge vigtige og relevante, men tilgangen dertil og styringen af dem er vidt forskellige, og en differentiering af de to er nødvendig. Bentzen kommer i sin konklusion ind på dette:

”En central pointe bliver dog, at denne bevægelse forudsætter formelle ledere, som på det personlige plan skal mestre øget usikkerhed, konsistens og ydmyghed, ligesom vurderingen af tillidsværdighed i de enkelte relationer bliver afgørende for graden af distribution. Selvom analysen peger på det distributive perspektiv som særligt kendetegnende i tillidsbaseret ledelse, involverer tillidsbaseret ledelse dermed også et personligt og relationelt perspektiv” (Bentzen, 2015, s. 30).

Bentzen forholder sig til personligheden, og som det også løbende er blevet påpeget i specialet, vil der altid været et menneske bag lederen. Den tillidsbaserede ledelse der pålægges lederen, vil ifølge min diskussion af Gadamer risikere at begrænse menneskets og dermed lederens udvikling. Gadamer tager ikke definitivt afstand fra en metodisk orientering af en proces. Den tilsyneladende modsigelse lægger op til en alternativ forståelse af åndsvidenskabernes metodeanvendelse, hvor denne ikke henviser til en planmæssig fremgangsmåde til opnåelse af viden (Riis, 2017).

Gadamer understreger, at hans anliggende ikke har været at underkende betydningen af metoder i det videnskabelige arbejde – han har derimod ønsket at undersøge, hvad der betinger det videnskabelige arbejde (Riis, 2017).

Forudfattede holdninger og fordomme

I forhold til den tillidsbaseret ledelse handler det også om risikoen for at overse og måske endda ignorere sandheden, som Gadamer skriver. Dette henviser til forudfattede holdninger og fordomme hos lederen, som får betydning for fortolkning af medarbejderen, hvilket også understreges i afsnittet med Løgstrup.

Gadamer vil gerne give en implicit opfordring til at reflektere over vores medbragte fordomme og samtidig i dette sammenhæng må ledere ikke bilde sig ind, at de kan komme dem til livs. Det ville være at overse de vilkår, de som forstående og fortolkende mennesker også er underlagt. Det kan synes som et paradoks, men det hænger grundlæggende sammen med Gadammers opfattelse af sandhed, som dermed er nært forbundet med hans metodekritik (Riis, 2017).

Forestillingen om, at metodisk stringens i den tillidsbaserede ledelse i sig selv kan fører til indsigt, må tages med et forbehold, i hvert tilfælde over for det sandhedsbegreb, som Gadamer repræsenterer (Ibid). Lederen må i langt højere grad være afventende, indtil sandheden indfinder sig. Gadamer hævder fx: *"Som forstående er vi inddraget i en sandhedshændelse og kommer så at sige for sent, når vi ønsker at vide, hvad vi skal tro"* (Gadamer 2004 s. 461). Som mennesker har vi en tendens til at ønske vished, men vilkåret er samtidig, at vished ikke findes, hvis man dermed mener et endegyldigt holdepunkt for vores viden (Riis, 2017).

Sandheden er i bevægelse, og den udfolder sig løbende gennem de konstante nyfortolkninger, der udfolder sig i sproget og i vores dialoger. Derfor skal sandhedsbegrebet også ses i sammenhæng med den sproglige dynamik (Gadamer 2004 s. 446). Hver gang en leder forstår sig på en sag, hver gang noget giver mening for lederen, er der tale om det, Gadamer kalder en *sandhedshændelse*, hvori baggrunden for metodekritikken findes (Riis, 2017):


"Det har gennem hele vores undersøgelse vist sig, at den sikkerhed, der opnås gennem brugen af videnskabelige metoder, ikke er tilstrækkelig til at garantere sandhed. Selv om dette i særlig grad gælder for åndsvidenskaberne, betyder dette ikke en reduktion af deres videnskabelighed, men tværtimod en legitimering af det krav på en særlig human betydning, som de altid har gjort gældende (...) Hvad der ikke kan opnås ad metodisk vej, må, og kan faktisk, opnås gennem en disciplin for spørgen og forsken, der garanterer sandheden" (Gadamer 2004 s. 461).

Risikoen er, at sandhedshændelsen helt udebliver for medarbejderen og lederen.

Relevant for dette speciale er, at netop lederen skal forholde sig spørgende og dermed åbent til en sag. Gadamers tænkning indeholder en implicit opfordring til lederen om at *sætte sig selv på spil*. Det betyder, at lederen må være villig til løbende at forandre sit ståsted, skifte spor. Man må så at sige lade sig "tiltale" uden at ville styre fortolkningen i en bestemt retning (Gadamer s. 269). En sådan holdning er ikke ensbetydende med, at nye indsigter opstår, men det er en præmis for, at de kan opstå. En relevant pointe hos Gadamer handler om villigheden til at reflektere over sine egne fordomme og over betydningen af dem i samspillet med det, man vil undersøge (Riis, 2017). Denne pointe kommer jeg også ind på i forhold til Hart, der beskriver selvagens. Selvagens er netop, hvad Hart i sin forskning finder er et af de vigtigste områder for udvikling og dermed erkendelse, nemlig at arbejde med sin erkendelse via dialog.

Her skal man forholde sig kritisk til egen spørgehorisont og holde spørgsmålet åbent, hvilket er en helt grundlæggende del af den hermeneutiske forståelsesproces. Gadamers ideal for åbenhed er noget, medarbejder og leder uundværligt vil bringe ind i mødet (Birkelund, Riis 2014 s. 38). Der kan med Løgstrup suppleres dette udsagn om vores gensidige selvudlevering i

mødet, *"...at vise tillid betyder at udlevere sig selv. Derfor reagerer vi så voldsomt, når vores tillid misbruges, som det hedder – selvom det ikke har været meget, der har stået på spil"* (Løgstrup 2008 s. 18). Det er et etisk grundfænomen, at vi er afhængige af hinanden i mødet, men også at vi har magt og ansvar i forhold til, hvordan vi møder den andens selvudlevering



Kapitel 5 Afrunding og afsluttende kommentar

Det filosofiske perspektiv

Specialets gennemgående filosofiske perspektiv på tillids- og ledelsesbegrebet har ikke overraskende betydet, at forståelsen af tillid og ledelse har vist sig at være mangfoldige. Uagtet hvilken teori der anvendes, vil al iagttagelse være fra en blind plet, som er usynlig, mens iagttagelsen står på.

Med dette hævder jeg netop, at det filosofiske perspektiv på tillids- og ledelsesbegrebet, kan iagttage Bentzens ph.d., i følge Luhmanns argumentation om den blinde plet. Her tillader jeg mig altså at belyse Bentzens blinde plet af springet fra ambition til praksis i et filosofisk perspektiv.

Indledningsvis opstillede jeg tre aspekter, disse er blevet diskuteret i specialet. Der vil i det følgende blive afrundet på disse. Det 3. aspekt vedrørende barriererne har været diskuteret løbende og vil også i denne afslutning blive inddraget løbende i teksten. De andre to aspekter bliver gennemgået i de understående afsnit.

Tillid som styringsmekanisme

Gennem specialet har jeg diskuteret, at tillidsbaseret ledelse indeholder flere lag. Uagtet metoden, tilgangen eller værktøjet, hvad enten det er tillidsbaseret, NPM eller noget tredje, har mennesket sine grundlæggende normer, værdier, etik og forståelse af hvad tillid er, der uundgåeligt vil danne fundamentet for succesen eller fejl i implementeringen af tillidsbaseret ledelse. Disse lag betyder altså, at der er ifølge denne filosofiske diskussion, er flere spring fra ambition til praksis. Den centrale pointe er at den udvikling, lederen skal gennemgå for at komme fra ambition til praksis, er uomgængelig.

Bentzen opstiller sine fem barrierer uden en beskrivelse af, at mængden af barriere er utømmelige. Trods at jeg i dette speciale ikke satte mig for at udtømme muligheden for flere barrierer, forekom det relevant overfor det

filosofiske perspektiv på tillids- og ledelsesbegrebet, da det kan bidrage til diskussionen af tillidsbaseret ledelse. Her valgte jeg at tilføje endnu en barriere, som jeg argumentere for, bør have den enkelte leders fokus og vil kunne bidrage til indsigt og forsat diskussionen af den tillidsbaserede ledelse fra et filosofisk perspektiv.

Den tilføjede barrierer: *"Lederens selv er sat i forhold til sine medarbejdere og ikke kun i forhold til tilgangen"*.

Lederens *selv* er den refleksive proces, som er sat ved noget andet end sig selv. Lederen vil altid være i krig med sig selv, da lederen er et menneske, før lederen er leder. I forhold til den tilføjede barrierer tillægger jeg mig Bentzen, der hævder at viden om en barriere ikke i sig selv løser de udfordringer, der er forbundet med barrieren, med et øget fokus og en forståelse kan give lederen mulighed for at forbedre egne evner for implementeringen af den tillidsbaserede ledelse.

Jeg har med Løgstrup søgt at bidrage til diskussionen af fænomenet tillid. Jeg argumenterer for, at i et perspektiv med Løgstrups etik vil Bentzens videnskabelige, sociologiske tilgang altid være sekundær, idet den fænomenologiske, metafysiske tilgang for individet er den primære. Den sekundære tilgang reducerer ikke kun den sociale kompleksitet, men også fænomenet i sig selv. Med det funktionalistiske syn på tillid, som kommer frem med Luhmann, vil man ifølge Løgstrups etik altså komme til at reducere selve tilliden. Med denne argumentation anvender jeg Løgstrup i diskussionen om det ontologiske ved tillid. Ambitionen var at beskrive det før-refleksive, det grundlæggende og ikke mindst det før-teoretiske. Foruden det før-refleksiv og før-teoretiske gør Løgstrups pointe det klart, at det intersubjektive netop ikke opnår sit fulde potentiale og dermed ikke opnår nogen fordrende betydning for fællesskabet. I overensstemmelse med brugen af Løgstrups etiske fordring, vil tilliden i ledelse komme til os og ikke som en metode. Lederen kan ikke undvige de suveræne livsytringer, og derfor

er det, det umiddelbare og spontane, der ikke kan tæmmes via den tillidsbaserede tilgang. Pointen med anvendelse af Løgstrup er at det "*er os givet*" og vi dermed ikke kan udøve tillid på befaling.

Jeg hævder at pga. kompleksiteten i de offentlige organisationer kan lederen, når denne har erkendt det ontologiske ved tilliden, dernæst forholde sig til Luhmanns tillidsanalyse som noget, der netop har til formål at reducere kompleksiteten. Løgstrup og Luhmanns vinkler af tilliden kan bidrage med noget positivt til forståelsen og implementeringen af tillidsbaseret ledelse, men det, der er afgørende, er at lederen forstår at adskille og anvende fænomenerne separat. Da det uundgåeligt kræver omfattende styring og planlægning at implementere et styringsparadigme i det offentlige har jeg altså argumenteret for, at Luhmanns beskrivelse af tillid, herunder den gennemskuede tillid kan anvendes, men skal forstås som et udelukkende funktionalistisk fænomen, der benyttes til at reducere kompleksiteten.

Udvider man behovet for styring, så tilliden i ontologisk forstand også bliver et krav, hvor tilliden *skal* udvises i forhold til en styringsmetode, vil den tillidsbaserede ledelse ifølge min diskussion ikke opnå succes. Den funktionalistiske og ontologiske anvendelse af fænomenet tillid er begge vigtige og relevante, men tilgangen dertil og styringen af dem er vidt forskellige, og en differentiering af de to er nødvendig.

Ved anvendelse af Løgstrups etik overfor den kommunikative barriere, hævder jeg at lederen risikerer at tillægger den tillidsbaserede ledelse sit synspunkt og vurdere den som negativ og på denne måde risikerer, at tilgangen slet ikke kommer til orde. Dermed vil den tillidsbaserede ledelse isoleret set ikke have gavnlig effekt ifølge Løgstrup. I diskussionen overfor de strukturelle barrierer argumenter jeg for, at individet i en situation, hvor implementeringen slår fejl, vil opfatte det som pinligt og gøre alt for at skjule fejlene, der opstår i selvledelsen.

Ledelse, selvledelse og den gode leder

I min diskussion hævder jeg at *selvet* er en refleksiv proces, som er sat ved noget andet end sig selv. At selvet skal anvendes som essentielt ståsted og skal ses og forstås som det *selv*, der er sat ved et fællesskab og kan blive et forhold, der forholder sig til sig selv. Her bevæger jeg mig fra det før-refleksive over til det refleksive. hvor selvledelse kræver *den gode leder*.

I diskussionen om *den gode leder* inddrager jeg Hart, for at diskutere og uddybe *hvad* det kræver, - men i høj grad også at diskutere hvordan man udvikler sig til at være *den gode leder*, der kan lede til selvledelse og implementere tillidsbaseret ledelse.

Jeg hævder med anvendelse af Kirkeby, at *Den gode leder* kræver dannelsen og det at træde i karakter, er det der blev relevant for en leder der står overfor at implementere den tillidsbaserede ledelse. *Selvet* skal ikke realiseres, men lederen skal dannes i relation til noget andet end sig selv. Dette skal ses i den forstand, at lederen, der anmodes om at påtage sig, at implementere og udøve tillidsbaseret ledelse altid, vil have *selvet* med sig og ikke kun fordi tilgangen dikterer, at lederen skal kunne lede til selvledelse, men fordi ledere skal træde i karakter, og lederes *selv* er sat i forhold til medarbejderne og ikke *kun* i forhold til tilgangen.

Tillidsbaseret ledelse er særdeles afhængig af lederen, som skal evne at understøtte og facilitere selvledelse. Lederen skal ifølge Bentzen demonstrere konsistens, ydmyghed og risikovillighed. Jeg argumenterede for, at kan kunne drage en række paralleller mellem det, som Kirkeby kalder *den gode leder* og de egenskaber, Bentzen kræver af lederen herover.

Jeg pointerer i specialet; Lederen er ikke bedre end det medarbejderen kan yde, ligesom medarbejderen heller ikke kan præsentere bedre end de rammer, som lederen udstikker. At være *den gode leder*, der udstikker de rette rammer for tillidsbaseret ledelse, kræver, at lederen træder i karakter. Lederen skal endvidere i brugen af Løgstrup forholde sig umiddelbart og

spontant til sine medarbejdere. For at dette skal lykkes, vil det være ønskeligt, at lederen arbejder med sin selvagens og mentalisering for herved at udvikle sit *selv* og på denne måde være *den gode leder* og *karavanefører* for sine medarbejdere.

Jeg pointerer, der er et behov for, at lederen opnå erkendelse af, at *den gode leder* er en dynamisk proces der kræver konstant udvikling og der ikke er en stringent metode til at blive *den gode leder*. Jeg påpeger at udvikling hos lederen forudsætter en evne til at give slip på sin personlige kontrol og acceptere uvished. Med Gadamer hævder jeg at vi som mennesker og ledere har en tendens til at ønske vished, men vilkåret er samtidig, at vished ikke findes, hvis det dermed menes et endegyldigt holdepunkt for vores viden. Med Hart påpeger jeg, at accept af uvisheden kræver, at man udvikler en ny kultur på et kollektivt niveau og et nyt *selv* på det individuelle niveau. Det tredje hjørne i den neuroaffektive trekant blev her vigtig og gennemgående relevant for lederens udvikling. Dette hjørne repræsenterer lederens selvagens, hvilket vil sige lederens *sindelag* og evne til at indgå i hensigtsmæssige mikroreguleringer, intime teknologier og mikrintime teknologier med medarbejderen.

Hvis man anvender tillidsbaseret ledelse med det overordnede mål at det skal være et datadrevet værktøj eller en metode: vil målet hellige midlet. Man ikke alene risikerer at miste erkendelsen og udviklingsprocessen som leder, men lederen risikerer, at anvendelsen af en metode giver et urealistisk afkast af viden, der ikke er retvisende for den tillidsbaserede tilgangs oprindelige hensigter. Lederen skal derimod udvikle sig og være dynamisk i sin anvendelse af tillidsbaseret ledelse ved at indgå i dialoger og positionere sig i refleksionens domæne. Jeg forenede Hart og Kirkebys hhv firkant og trekant og på denne måde findes der er en vej via den græske firkant og den neuroaffektive trekant til *den gode leder*, der kan tage springet fra ambition til praksis. Lederen skal arbejde med sin selvagens, igennem dialog om *det*

gode, det skønne, det retfærdige og det sande, - i dette rum er *tilliden både i det før- refleksive og refleksive*.

Supervision er det centrale redskab for lederen lige såvel, som Kirkeby skriver, at coaching er. Lederen skal igennem sindelag, kommunikation og dialog skabe intersubjektivitet og medvirke til medarbejdernes fælles meningsskabelse. Dette kræver, at lederen ikke kun er leder i position, da det kræver personlige kompetencer, hvilket er en forudsætning for at kunne udføre tillidsbaseret ledelse.

For at opnå forståelse for, at *den gode leder* er en proces, - et arbejde med at træde i karakter og udvikle sig i sin nærmeste udviklingszone, for herigennem at forstå og arbejde med selvagens, over for sine medarbejdere og lede dem til selvledelse. Gadamer's tænkning indeholder også en implicit opfordring til lederen om at *sætte sig selv på spil*. At være villig til løbende at forandre sit ståsted, skifte spor. Lederen må så at sige lade sig "tiltale" uden at ville styre fortolkningen i en bestemt retning.

Bentzen hævder at det ikke er et spørgsmål om, hvor vidt lederen er sig selv, men om vedkommende evner at skabe en selvfremsstilling, som er sammenhængende af den medarbejder der skal acceptere tilliden, dette vil ifølge Bentzen skabe en autentisk leder. Jeg vil afslutningsvis problematisere dette, da det er selvmodsigende og en modsætning til hvad jeg med Kirkeby og Løgstrup argumentere for. Jeg hævder at mennesket altid vil være sig selv. At selvet er et essentielt ståsted, der skal ses og forstås som det *selv*, der er sat ved et fællesskab og kan blive et forhold, der forholder sig til sig selv. Dannelsen og det at træde i karakter er her, hvad der er relevant. Selvet skal ikke realiseres, men lederen skal dannes i relationer til noget andet end sig selv. For er lederen ikke sig selv, men leder med en påtvunget styringsform, vil det ikke give lederen den autencitet, som Bentzen selv argumentere for er nødvendigt. Lederen skal evne at bringe de bedste egenskaber frem i sig *selv* såvel som i andre. Det vil være her, at *den gode leder* kan gøre en forskel

overfor den tillidsbaserede ledelse og selvledelsen. Tillidens ubetingethed er hvor lederens autencitet ligger. Tillidsbaseret ledelse er ikke blot ét spring om at nå fra ambition til praksis med *tilgangen*, men også at nå dertil med *mennesket*.

Litteraturliste

- A4medier. (maj 2019). Utilfredsheden med det offentlige vokser. (N. Kampmann, Red.)
København . Hentet fra <https://www.ugebreveta4.dk/artikel/utilfredsheden-med-det-offentlige-vokser>
- Allentoft, N. (30. august 2014). Vestagers farvel er tilbageslag for tillidsreformen.
Denoffentlige.dk. Hentet maj 2019 fra <https://www.denoffentlige.dk/vestagers-farvel-er-tilbageslag-tillidsreformen>
- Barkholt, N. C., & Bentzen , T. (1. januar 2017). Debatoplæg: Vejen til ny styring i det offentlige. København: Denoffentlige.dk. Hentet marts 2019 fra <https://www.denoffentlige.dk/debatoplaeg-vejen-til-ny-styring-i-det-offentlige>
- Bekke, P. (2016). Forsker udpeger fem barrierer for tillidsbaseret ledelse. *Lederweb, Væksthus for ledelse*. Hentet 29. april 2019 fra <https://www.lederweb.dk/artikler/forsker-udpeger-fem-barrierer-for-tillidsbaseret-ledelse/>
- Bentzen. (2015). *TILLIDSBASERET STYRING OG LEDELSE I OFFENTLIGE ORGANISATIONER*. Roskilde: Roskilde universitet.
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer* (1. udgave udg.). København K: Djæf Forlag.
- Brinkmann, S. (2016). *Stå steder*. Gyldendal.
- Brinkmann, S., & Eriksen, C. (2005). *Selveralisering - kritiske diskussioner af en grænseløs udvikling* (1. elektroniske udgave 2016 udg.). Aarhus: Klim.
- Bugge, D. (2011). *Hinandens verden - Ledsager til K.E. Løgstrup: Den etiske fordring* (1. udgave udg.). Aarhus: Klim.
- Bættcher, T. (6. jui 2014). *Magisterbladet* . Hentet fra [Magisterbladet.dk: https://www.magisterbladet.dk/magasinet/2014/magisterbladet-nr-6-2014/tillidsreformens-syv-principper-det-er-i-bedste-fald-en-inspirationsliste](https://www.magisterbladet.dk/magasinet/2014/magisterbladet-nr-6-2014/tillidsreformens-syv-principper-det-er-i-bedste-fald-en-inspirationsliste)
- Detoffentlige.dk. (3. marts 2017). Her er Ledelseskommisionen: Allan Søgaard er formand. Hentet marts 2019 fra <https://www.denoffentlige.dk/her-er-ledelseskommisionen-allan-soegaard-er-formand>
- Finansministeriet. (2017). *Finansministeriet*. Hentet 1. juni 2019 fra [Fm.dk: https://www.fm.dk/temaer/bedre-ledelse-loeften-velfaerden/regeringen-praesenterer-ledelseskommision](https://www.fm.dk/temaer/bedre-ledelse-loeften-velfaerden/regeringen-praesenterer-ledelseskommision)
- Gadamer, H.-G. (2004). *Sandhed og metode- Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Viborg : Gyldendal.
- Hart , S., & Hvilshøj, H. (2013). *Ledelse mellem hjerne og hjerte – mentalisering og neuroaffektivt lederskab*. København: Hans Reitzels.
- Hart , S., & Hvilshøj, H. (2013). *Ledelse mellem hjerne og hjerte – mentalisering og neuroaffektivt lederskab*. København: Hans Reitzels .
- Hart, S. (2006). *Betydningen af samhørighed - om neuroaffektiv udviklingspsykologi* (1. udgave 5. oplag udg.). Hans Reitzels forlag.

- Hart, S. (2006). *Hjerne, Hamhørighed, personlighed - introduktion til neuroaffektiv udvikling* (1. udgave 7. oplag udg.). Hans Reitzels forlag.
- Hertel, F., & Fast, M. (2015). *Ledelsesfilosofi og Praksis* (1. udgave udg.). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jørgensen, A. (2014). *Hans-Georg Gadamer* (2. udg.). Frederiksberg: Anis.
- Kant, I. (1974). *Kritik der Urteilkraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Kirkeby, O. F. (1998). *Ledelses filosofi - Et radikalt normativt perspektiv* (1. udgave udg.). Frederiksberg C: Sforlaget.
- Kirkeby, O. F. (2004). *Det nye lederskab*. København: Børsens forlag.
- Kirkeby, O. F. (2006). *Begivenjedsledelse og handlekraft* (2. udgave 1. oplag, 2008 udg.). København K: Børsens Forlag.
- Kirkeby, O. F. (2009). *Den frie organisation*. København : Gyldendal.
- Kirkeby, O. F. (u.d.). Om velfærd – det godes politik . *Nye ledelsesveje i den offentlige velfærd –et spørgsmål om tillid*. Hentet 2. maj 2019 fra [file:///C:/Users/Rikke%20M%20Underbjerg/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosofEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/NyeLedelsesvejeOpsamlingSeminar2011pdf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Rikke%20M%20Underbjerg/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosofEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/NyeLedelsesvejeOpsamlingSeminar2011pdf%20(1).pdf)
- Kl. (20. juni 2013). *KL*. Hentet fra <https://www.kl.dk/nyhed/2013/juni/ny-aftale-om-principper-for-samarbejde-om-modernisering-af-den-offentlige-sektor/>
- Kneer, G., & Nasseh, A. (1997). *Niklas Luhmann - - introduktion til teorien om sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag.
- Kristensen, D. (14. marts 2013). FOA trækker sig fra arbejdet med tillidsreformen. Hentet fra <https://www.foa.dk/global/news/pressemeddelelser/2013/marts/foa-trækker-sig-fra-arbejdet-med-tillidsreformen>
- Køppe, S. (2004). *Kroppen i psyken* (1. udgave. 1. oplag udg.). Hans Reitzels forlag.
- Lambourne, A. M. (2004). Tillid mellem Løgstrup og Luhmann - en interdisciplinær diskussion. *Dansk Teologisk Tidsskrift*(67), s. 282-300. Hentet 2019 fra <file:///C:/Users/Rikke%20M%20Underbjerg/Documents/My%20Digital%20Editions/tidsskrift%20løgstrup.pdf>
- Lassen, T. K. (2017). Et dynamisk misfit! I L. L. Carsten Hornstrup, *Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer* (1. udgave udg.). København: Mindspace. Hentet 2019 fra <http://www.fairproces.dk/wp-content/uploads/2017/04/Fair-Proces-Tillidsskabende-procesretf%C3%A6rdighed-fra-Tillidsskabende-ledelse-2017.pdf>
- Lindholm, M., & Bendix, H. (30. maj 2012). Vestager varsler opgør med offentlig ledelse. København: Detoffentlige.dk. Hentet fra <https://www.denoffentlige.dk/nyheder/vestager-varsler-opgor-med-offentlig-ledelse>
- Luhmann, N. (1999). *Tillid - en mekanisme til reduktion af social kompleksitet* (1. udgave udg.). (N. Mortensen, Ovs.) København K: Hans Reitzels Forlag.
- Løgstrup, K. E. (1956). *Den etiske fordring*. Klim.

- Løgstrup, K. E. (2015). *Skabelsen og tilintetgørelsen* (1. elektronisk udgave udg.). Århus: Kilm.
- Nygaard, C. (2012). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. Samfndslitteratur.
- OA.O. (2012). *TILLID GIVER VERDENSKLASSE*. København: OFFENTLIGT ANSATTES ORGANISATIONER. Hentet fra <http://produktivitetskommissionen.dk/media/127806/Tillid%20giver%20verdensklasse.pdf>
- Pedersen, E. O. (2009). Skitser til en teori om tillid, socialitet og moral. *Academia RUC*. Hentet fra https://www.academia.edu/1262818/Skitser_til_en_teori_om_tillid_socialitet_og_moral
- Rasmussen, L. L. (1. januar 2017). Statsminister Lars Løkke Rasmussens nytårstale 2017. København: Statsministeriet. Hentet fra http://www.stm.dk/_p_14467.html
- Rasmussen, T. (2017). Ledelsesforsker: Giv nu lederne lov til at lede. *Den Offentlige.dk*. Hentet fra <https://www.denoffentlige.dk/ledelsesforsker-giv-nu-lederne-lov-til-lede>
- Rasmussen, T. J. (Maj 2019). Ledelsesforsker: Giv nu lederne lov til at lede. København : Detoffentlige.dk. Hentet fra <https://www.denoffentlige.dk/ledelsesforsker-giv-nu-lederne-lov-til-lede>
- Riis, A. H. (2017). Metode, empiri og humanistisk forskning: En aktualisering af Hans-Georg Gadamer's metodekritik. I M. Ziethen, *Anvendt filosofi er interaktionel filosofi : Positioner og perspektive* (s. 120-132). Aalborg : Aalborg Universitetsforlag.
- Rugge , P., Johansen , R., & Mathiesen , K. (2018). *AT LEDE MED TILLID – KEND DE FIRE NØGLEUDFORDRINGER*. Roskilde: Roskilde Universitet. Hentet 2019 fra https://rucforsk.ruc.dk/ws/files/60159600/AT_LEDE_MED_TILLID_3_.pdf
- Rügge, Johansen, Mathisen. (u.d.). Her er fire udfordringer til dig, der vil lede med tillid. København: Detoffentlige.dk. Hentet fra <https://www.denoffentlige.dk/her-er-fire-udfordringer-til-dig-der-vil-lede-med-tillid>
- Stendal, P. (april 2019). *KForum*. Hentet fra Kommunikationsforum: <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/naar-filosofi-stoeder-sammen-med-oekonomi>
- Torfig, J. (2013). Politik og administratio. I K. L. Annika Agger, *Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: Før, nu og i fremtiden* (s. s. 195-214). Hans Reitzels Forlag.
- Torfig, J. (2013). *Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: før, nu og i fremtiden*. Hans Reitzel.