

## UGENS CITAT

»Det, vi har brug for i Danmark, er flere ledere, der tør tage lederskab. De skal vise vejen frem for Danmark og ikke kun i deres eget firma«

Koncernchef hos Danfoss Jørgen Mads Clausen i Berlingske Nyhedsmagasin

# To stk. tillid, tak

I mange virksomheder forestiller man sig, at tillid er en forudsætning for stort set alle udviklings tiltag. Man håber derfor på at kunne bestille tillid hos eksperter og konsulenter. Det kan være en farlig vej at gå

Af Maja Loua Haslebo

Cand.psych.  
Haslebo & Partnere

**Forandring og udvikling** i organisationer handler i høj grad om psykologi. Kommunikation, samarbejde, anerkendelse og at skabe engagement er psykologiske fænomener, som ledere og konsulenter skal forholde sig til.

Forestillingen om tillid som forudsætning for god kommunikation og samarbejde er imidlertid et levn fra tidligere tiders psykologi.

Engang lød det budskab, at man som leder eller konsulent ikke kan skabe udvikling, før der eksisterer tillid mellem de forskellige aktører i organisationen. Den tanke er stadig meget udbredt, og skabelse af tillid står derfor højt på mange lederes to-do-liste. Punktet bliver dog ofte udskudt for at tilgodese mere presserende opgaver, og mens vi venter på tilliden, sker der ikke meget på udviklingsfronten.

**Nogle ledere uddelegerer** opgaven og inviterer interne eller eksterne udviklingskonsulenter til at arbejde med virksomheden eller en enkelt afdeling over en dag eller flere med det formål at skabe mere tillid. Det kan antage mange former, og indimellem går det godt - i hvert fald i den forstand, at det ikke gør mere skade end gavn. I sørgeligt mange tilfælde går det imidlertid

galt, og den efterfølgende skade på relationerne mellem ledere og medarbejdere og mellem kolleger indbyrdes er så stor, at fortidens problem med begrænset tillid ligner et drømme-scenarium.

**Konsulenter arbejder** på mange forskellige måder, og en del baserer deres bistand på parolen: 'Svesken på disken'.

Det udtrykker en forestilling om udvikling og læring, der handler om, at vi er nødt til at fortælle om vores inderste følelser, især de negative af slagsen, for at komme videre.

Kolleger, ledere og medarbejdere sættes til at fortælle hinanden om, hvornår de har været særligt vrede, sårede, skuffede, krænkede, fornærmede eller ydmygede og hvem af de andre, der primært har skylden for disse mistillidsskabende oplevelser.

Rationalet er, at når først alt er kommet på bordet, så er der plads til tilliden. Hvordan sådanne samtaler skal fremme tillid og skabe grobund for bedre samarbejde, er en gåde og et spørgsmål, der endnu ikke har fundet et kvalificeret svar.

**Lad mig her give et alternativt bud** på udfordringen om tillid til hinanden på arbejds-

pladsen. Tillid er ikke en forudsætning for det gode samarbejde og den anerkendende kommunikation, tværtimod. Tillid skabes gennem anerkendelse, erfaringer med vellykket samarbejde og konstruktiv dialog om arbejdsmæssigt relevante emner.

**Når vi lykkes** med noget af arbejdsmæssig relevans og værdi, skaber vi tillid til hinanden som kolleger, ledere eller medarbejder.

Den mest frugtbare vej til mere tillid på arbejdet er styrede dialog- og samarbejdsprocesser om tidligere gode erfaringer med at skabe og opleve tillid, om den ønskværdige fælles fremtid med endnu mere tillid og om konkrete handlinger, som kan medvirke til at realisere denne ønskværdige fremtid. Den vej er endda også den hurtigste og mest energiskabende.

Det er en vældig stor omvej og oftest en blindgyde at tale om den manglende tillid, og hvorfor der ikke er mere tillid. Ønsker I mere tillid, så hold fokus på gode erfaringer med at skabe tillid og på nytteværdien af tillid for jeres samarbejde, trivsel og resultatskabelse.

Tillid kan ikke bestilles, kræves eller fås en gang for alle. I er sammen om at skabe tillid lidt efter lidt, og der skal arbejdes på det hver dag.

»Indimellem går det godt - i hvert fald i den forstand, at det ikke gør mere skade end gavn«

## Karrierepanel



**Maja Loua Haslebo**

Konsulent, Cand.psych.  
Haslebo & Partnere



**Vibeke Skytte**

Rådgivningschef  
Ledernes Hovedorganisation



**Christian Dinesen**

Karrierecoach  
Dansk Coaching Institut



**Claus Kjeldsen**

Rekrutteringschef  
i Coop Danmark

Karrierepanelet klæder dig bedre på til at få jobbet, arbejde mere effektivt og skabe bedre balance mellem familieliv og job.

## inspirator | solbrille

Trods sne og sjaer er sommertiden på vej. Ifølge Rodenstock bliver stilen for solbriller minimalistisk og retro - gad vide om de også ser 'Album'?

### Kulør til forårsfruerne

Aubergine yderst og varm orange på indersiden. Fås også i sort og havanna.



Pris inkl. enkeltstyrkeglas: 1.495 kroner

### Pilotbriller også til kvinder

Feminint metal og brillestænger i plast. Ud over palladium fås modellen i sand/sort, gylden oliven og lilla.



Pris inkl. enkeltstyrkeglas: 1.495 kroner

### Sporty og maskulin

Pilot med titaniumstel. Grå front brydes af gule stænger. Modellen fås også i guld/oliven og grå/grøn.



Pris inkl. enkeltstyrkeglas: 1.695 kroner

### Skarpe linjer - skarpt syn

Klassisk uden dikkedarer. Fås også i brun og grøn/mørk grå



Pris inkl. enkeltstyrkeglas: 1.495 kroner

Alle modeller er fra Rodenstock: www.rodenstock.dk

Ugens kommentar af Bo Damgaard, medierådgiver og tv-producent

## Udvid horisonten - tag på højskole

**De seneste par somre** har jeg været på højskole i sommerferien sammen med min familie. Nordjyllands Idrætshøjskole i Brønderslev. Tæt på mennesker, tæt på naturen og tæt på os selv.

En uges familiekursus med idræt som udgangspunkt for alle aldre. Spinning, bold, 9-punkstgymnastik, volley og naturligtvis udflugter og klassiske foredrag. Revy, sang og ballade, øl og saftvand. Det har været sjovt og livgivende. For krop og sjæl. Familiekurset kunne have været på hvilken som helst folkehøjskole i Danmark.

Gå ind på www.hojskolerne.dk. Tilbuddene er bare fantastiske. Idræt er der masser af, men hvad med dette års tilbud: 'Læg hånden på hjernen', 'Yeah! The Beatles og Co.' eller 'Kunst og kærlighed fra renaissance til vore dage'? Mulighederne er mange.

Der er ingen kurser i blue ocean, management, Lean, nethandel og hvad vi ellers omgiver os med til daglig. Min pointe er. Her kan du møde mennesker, og derfor bliver du klogere på det land, den verden og det marked du færdes i. (Klommen her er jo også en kommentar på Søndagsavisens erhvervsider.)

Hører du til den kategori af mennesker, hvor det glaserede tegltag spærrer for signalerne udefra, eller hvor du dårligt kommer ind i carporten, inden børnene er gået i seng, så har du chancen. Chancen for at se og lære hvor sjovt du kan have det sammen med din familie, - se og lære af dine medmennesker fra hele landet.

Her møder du dagplejemoderen fra Hobro, udlandsdanskeren fra Dubai som vil hjem til Danmark sammen med hele familien en gang om året, urobtjenten fra Nørrebro, jordemoderen fra Kalundborg, pensionisten Daugaard, skolelæreren fra Viborg, direktøren fra Vejle ...

Integration, religion, demokrati, folkeskole, forbrugslån, boligafgifter, priserne på lammekød, klimaforandring, Blekingegadebanden, serveren i volley, DSB og medierne.

Debatter ryger hen over spisebordet. Kan man mene sådan? Der er da et par stykker, der ligner os! Har du set, hvordan de opdrager deres børn? Alle har noget at bidrage med i eller uden for spisesalen.

På en højskole er der stor chance for, at du får nuanceret din opfattelse af, hvordan verden hænger sammen, af andre mennesker, og hvordan du selv og din familie fungerer i andre sammenhænge. Mennesker fra hele samfundet mødes og deler oplevelser med hinanden, og lever du af meninger eller køb og salg af andre produkter, bliver du mindet om, hvor vigtigt det er som velfungerende samfundsborger eller simpel købmand at følge med.

Som bekendt er kursus-kulturen endog meget udbredt i Danmark. Ofte sender virksomheder ansatte på kursus sammen med nogle, der ligner dem selv, hvis det da ikke ligefrem er kolleger fra ens egen arbejdsplads.

Det er der mange gode grunde faglige grunde til. Men som et alternativ - lidt fryns til hele familien - kan jeg kun anbefale de korte sommerkurser på højskolen. Her følger din familie og mennesket med.

Hvis du har klatret på Kullen sammen med resten af firmaet, eller hvis du har cyklet over Alpe D'Huez, mens børnene ventede ved foden af bjerget, så prøv det helt uforglemmelige for jer alle sammen: Sommerhøjskole for hele familien. Her møder du de fleste fra det danske samfund. Prisen for to voksne og to børn: 10.000 kroner alt inklusive. Det er faktisk billigere end turen til Egypten i højsæsonen. God sommer!



FOTO: CARSTEN LUNDAGER

Kommentaren skrives af: adm. direktør hos Bestseller Retail Europe Finn Poulsen · direktør for DR's programproduktion Mette Bock · adm. direktør hos Danske Spil Hans Christian Madsen · direktør hos Center for Ledelse Wenche Strømsnes · medstifter af Innovation Lab Mads Thimber · adm. direktør hos INDEK: Kigge Hvid · innovationsdoktor Morten Wolff-Toft · associate director hos Arup Nille Juul-Sørensen · direktør hos Arkitektens Forlag Sanne Wall-Gremstrup · adm. direktør hos Retail Institute Scandinavia Bruno Christensen · medierådgiver og tv-producent Bo Damgaard og erhvervsredaktør på Søndagsavisen Morten Outzen-Jensen