

# Tillidsbaseret ledelse – en ny udfordring for ledere?

Af Søren Jagd

**Resumé** Tillid bliver i stigende grad fremhævet som et vigtigt ledelsesværktøj i nyere udenlandsk ledelseslitteratur, men er endnu ikke diskuteret særligt indgående i Danmark. I denne artikel analyseres hvordan tillidsbaseret ledelse beskrives i den nyere engelsksprogede ledelseslitteratur. Der fokuseres på, hvordan begreberne tillid og tillidsbaseret ledelse defineres, hvordan tillid konkret foreslås brugt som ledelsesværktøj, samt hvilke ledelsesmæssige udfordringer den eksplicite brug af den tillidsbaserede ledelsesform stiller ledere overfor. Sidst diskuteres hvordan tillidsbaseret ledelse adskiller sig fra traditionel kontrolbaseret ledelse. Det konkluderes, at tillidsbaseret ledelse er en krævende ledelsesform for den enkelte leder, idet lederen skal udvikle sin egen tillidsværdighed og desuden gøre sig sårbar over for medarbejderne ved at afvikle traditionelle regler og formelle kontrolsystemer.

## Indledning<sup>1</sup>

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

Artiklen er en diskussion af den nyere litteratur om tillidsbaseret ledelse og sammenfatter de svar, der gives på følgende tre spørgsmål: Hvordan defineres tillid og tillidsbaseret ledelse; hvorfor bliver tillidsbaseret ledelse relevant netop nu; og hvordan kan tillid konkret bruges som ledelsesværktøj?

I artiklen viser jeg, at litteraturen om tillidsbaseret ledelse ikke præsenterer en klar og entydig beskrivelse af, hvad tillidsbaseret ledelse er, men der kan dog spores nogle fællestræk i litteraturen. For det første handler tillidsbaseret ledelse om, at lederen opfører sig tillidsværdigt, gennem konsistent adfærd, integritet, uddelegering af kontrol og demonstration af lydhørhed og omsorg overfor medarbejdernes behov. For det andet involverer tillidsbaseret ledelse udbredelse af en højtillidskultur i organisationen.

Meget tyder på, at tillidsbaseret ledelse er en krævende ledelsesform for den enkelte leder, idet man i høj grad skal lede gennem sit eget personlige eksempel. En af de afgørende udfordringer for lederen er derfor at udvikle sin egen tillidsværdighed i

forhold til alle andre medarbejdere i organisationen og til kunder. En anden udfordring er at skabe de nødvendige redskaber og organisatoriske rammer for, at en tillidskultur kan skabes og udvikles, som for eksempel udvikling af en lokal model for tillidsværdig adfærd, udvikling af de formelle rammer for medarbejdernes selvstyre som afdelings- eller teammøder, samt uddannelse af medarbejderne til at udøve selvstyre og selvkontrol i et større omfang.

Resten af artiklen er struktureret på følgende måde. Analysen af litteraturen om tillidsbaseret ledelse starter med en belysning af, hvordan tillidsbegrebet og tillidsbaseret ledelse defineres. For det andet diskuteres forklaringer på hvorfor tillidsbaseret ledelse netop sættes på dagsordenen nu. For det tredje belyses hvordan tillid konkret foreslås anvendt som ledelsesværktøj. Hvad er det lederen konkret skal gøre? Sidst sammenfattes udfordringerne for ledere i den aktuelle bevægelse fra kontrolbaseret til tillidsbaseret ledelse.

### **Tillidsbaseret ledelse i nyere ledelseslitteratur**

I den nyeste forskningsbaserede litteratur finder vi en lang række bidrag, der belyser enkelte aspekter af koblingen mellem organisation, ledelse og tillid (se f.eks. McEvily, Perrone et al. 2003; Nooteboom and Six 2003; Möllering, Bachmann et al. 2004; Six 2005; Bachmann and Zaheer 2006; Möllering 2006; Burke, Sims et al. 2007; Ferrin, Bligh et al. 2008; Six and Sorge 2008).

Selvom disse studier bidrager med vigtige brikker til at forstå koblingen mellem tillid og organisationer, giver forskningslitteraturen ikke en sammenhængende forståelse af, hvad tillidsbaseret ledelse er, og hvilke udfordringer denne ledelsesform stiller ledere overfor. Selv studier, der direkte er rettet mod at belyse tillidsbaseret ledelse, som Frédérique Six og Arndt Sorge's studie (2008) af hvordan man skaber højtillidsorganisationer, giver kun et fragmentarisk billede af, hvad tillidsbaseret ledelse er, og hvordan det bedrives.

Det er med dette udgangspunkt, jeg har valgt at undersøge, hvordan den nyere ledelseslitteratur beskriver tillidsbaseret ledelse som en særlig ledelsesform. Udvælgelsen af den undersøgte litteratur er, af tidsmæssige grunde, afgrænset til bøger skrevet på engelsk siden år 2000<sup>3</sup>.

Der er fundet ti nyere bøger<sup>4</sup> om tillidsbaseret ledelse, der i det følgende skal analyseres nærmere. Otte af disse ti bøger er fra USA, en fra England (Bibb and Kourdi 2004) og en er oversat fra tysk (Sprenger 2004). De ti bøger er meget forskellige, både med hensyn til deres fokus og deres ambitionsniveau i forhold til at beskrive koblingen mellem tillid og ledelse. Nogle få afgrænser diskussionen til kun at omfatte metoder til at opbygge tillid (Bracey 2002; Ludwick 2005; Mishra and Mishra 2008), men alle bidrager til at give en mere uddybende beskrivelse af koblingen mellem ledelse og tillid.

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

Analysen indledes med i dette afsnit at se hvordan begreberne tillid og tillidsbaseret ledelse defineres i den undersøgte litteratur. I de efterfølgende afsnit skal vi se på forklaringer på, hvorfor tillidsbaseret ledelse sættes på dagsordenen netop nu, samt hvordan lederen kan arbejde med tillid som et ledelsesværktøj.

Ser vi på den undersøgte litteratur om tillidsbaseret ledelse, er det iøjnefaldende så lidt opmærksomhed, der ofres på at beskrive og definere selve tillidsbegrebet. Den omfattende diskussion om tillidsbegrebets forskellige dimensioner og tillidens

mange former, der har præget tillidsforskningen gennem de seneste år, har tilsyneladende ikke givet anledning til at reflektere over det tillidsbegreb, der anvendes i ledelseslitteraturen.

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

Tillidsbegrebet er ellers stærkt omdiskuteret. I et studie af tillidsdefinitioner i ledelses- og organisationsforskningen har Sandro Castaldo (2007, s. 245-250) fundet 72 forskellige definitioner af tillid i perioden 1960 til 2001. Ifølge Bill McEvily og Marco Tortoriello (2007) konvergerer organisationslitteraturen dog mod to definitioner præsenteret af henholdsvis Denise Rousseau et. al. (1998) og af Roger Mayer et al. (1995):

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

'The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party' (Mayer, Davis et al. 1995, p. 712).

Begge disse definitioner fremhæver, at tillid indebærer en accept af sårbarhed overfor andres handlinger. Det er eksistensen af sårbarhed, der skaber behovet for tillid i interpersonelle relationer. Behovet for tillid til andre udspringer af, at andre aktører kan handle på en måde, der skader eller belaster tillidsgiver.

Den omfattende diskussion af tillidsbegrebet i de senere år viser, at tillid må opfattes som et multi-dimensionelt og flertydigt begreb. Denne erkendelse afspejles dog kun i begrænset omfang i ledelseslitteraturen om tillid. En distinktion, der dog tages op af flere, er distinktionen mellem tillid på forskellige organisatoriske niveauer: 'selvtillid', interpersonel tillid og organisatorisk tillid (Bracey 2002; Covey 2006).

Derimod diskuteres en anden hyppigt anvendt distinktion i tillidsforskningen, mellem forskellige kvalitative grader af tillid, ikke i ledelseslitteraturen om tillid. I en sammenfatning af de sidste ca. 20 års forskningsdiskussion om forskellige former for tillid opregner Graham Dietz og Deanne Den Hartog (2006) fem forskellige grader af tillid, der har været fremhævet af forskellige forfattere:

- **Afskrækkelsesbaseret tillid**, hvor modpartens adfærd er styret af en frygt for sanktioner i tilfælde af forkert adfærd;
- **Kalkulationsbaseret tillid**, der hviler på en cost-benefit kalkule over potentielle positive effekter af tillid set i forhold til omkostninger og risiko ved forskellige handlingsalternativer, men også på en grundlæggende a priori skepsis overfor den anden parts motiver og planer;
- **Vidensbaseret tillid**, der er baseret på viden om den anden parts motiver, evner og pålidelighed;
- **Relationsbaseret tillid**, der er afledt af kvaliteten af relationen over tid, frem for af observering af den anden parts adfærd; og

- **Identifikationsbaseret tillid**, der hviler på, at parterne antager en fælles identitet, så de hver især kan repræsentere den andens interesser.

Afskrækkelsesbaseret tillid kan, ifølge Dietz og Den Hartog, ikke forstås som udtryk for tillid, men kan i stedet ses som udtryk for mistillid. Det samme gælder, dog i mindre grad, for kalkulationsbaseret tillid. Derfor argumenterer de to forfattere for, at der er en afgørende skillelinje mellem kalkulationsbaseret og vidensbaseret tillid, der udtrykker, at her begynder 'virkelig tillid'. I denne opfattelse udtrykker kalkulationsbaseret, vidensbaseret, relationsbaseret og identifikationsbaseret tillid kvalitativt stigende grader af tillid.

Flere tillidsforskere har argumenteret for, at tillid kan udvikles kvalitativt over tid, som for eksempel Roy Lewicki et. al. (Lewicki and Bunker 1995; Lewicki and Bunker 1996; Lewicki, Tomlinson et al. 2006), der har beskrevet en fler-trins model for udvikling af tillid som en gradvis proces. Følger vi denne model begynder al tillid med kalkulationsbaseret tillid. Skabelsen af kalkulationsbaseret tillid begynder med relationer, hvor parterne holder en vis afstand, og hvor sårbarhed, risiko, forudsigelighed og pålidelighed er vigtige temaer. Gentagne interaktioner og gensidig afhængighed kan styrke udviklingen af kalkulationsbaseret tillid.

Nogle relationer udvikles ikke videre end kalkulationsbaseret tillid, enten fordi det ikke er nødvendigt, eller fordi det ikke ønskes. Andre relationer kan udvikles til næste niveau, vidensbaseret tillid, der udbygges som følge af at parterne over tid kommer til at kende hinanden bedre. I det omfang samarbejdsrelationerne udvikles kvalitativt over tid, kan relationsbaseret tillid udvikles. Videreudviklingen til identifikationsbaseret tillid er en mere omfattende forandring, der kun sker i et fåtal af relationer.

Denne model illustrerer, at tillid ikke alene kan blive stærkere over tid, men at hele den forståelsesramme som aktører forstår tillid i forandres radikalt når tilliden udvikles over tid. Da tillidsbaseret ledelse, formentlig, har som hovedopgave at forskyde den relative vægt mellem kalkulationsbaseret tillid, på den ene side, og vidensbaseret, relationsbaseret tillid samt identifikationsbaseret tillid, på den anden side, er det en bemærkelsesværdig svaghed i ledelseslitteraturen om tillid, at det ikke gøres klart, hvordan tillidsbaseret ledelse relaterer sig til disse forskellige kvalitative grader af tillid.

Vi skal nu se på, hvordan begrebet tillidsbaseret ledelse defineres og anvendes i den undersøgte litteratur. Selvom begrebet tillidsbaseret ledelse i denne artikel anvendes som en fællesbetegnelse for den samlede gruppe af litteratur om ledelse og tillid, anvendes ordet tillidsbaseret ledelse endnu ikke som et fælles begreb. En stor del af litteraturen anvender begrebet tillid som det centrale begreb i analysen af koblingen mellem tillid og ledelse (Bibb and Kourdi 2004; Sprenger 2004; Covey 2006; Mishra and Mishra 2008). De resterende bruger lidt forskellige betegnelser for koblingen mellem ledelse og tillid: trust-based leadership (Ciancutti and Steding 2001); trust-centered leadership (Armour 2007); trusted leadership (Galford and Drapeau 2002; Bibb and Kourdi 2004); organizational trust (Bracey 2002); culture of trust (Bibb and Kourdi 2004); trust loops in leadership (Ludwick 2005); og management by trust (Ricci 2006).

Enkelte forfattere begrænser tillidsbaseret ledelse til kun at handle om medarbejdernes tillid til lederen (Mishra and Mishra 2008), men de fleste ser tillidsbaseret ledelse som sammensat af to analytisk adskilte elementer. For det første lederens tillidsværdighed og for det andet om opbygning af en tillidsbaseret organisationskultur.

Der er stor forskel på, hvor konkret de forskellige forfattere viser, hvilke redskaber lederen kan anvende for at udvikle en tillidsbaseret kultur. Den mest udbredte tilgang er, at de handlinger, der skaber tillid til lederne, udbredes til at omfatte alle organisationens medarbejdere (Ciancutti and Steding 2001; Bibb and Kourdi 2004; Covey 2006; Armour 2007). Når alle i stigende omfang handler på en tillidsskabende måde, forventes organisatorisk tillid at udvikles over tid.

Robert Galford & Anne Seibold Drapeu (2002) argumenterer for, at organisatorisk tillid kan ses som en sum af mange enheder af personlig tillid, plus 'noget mere'. Organisatorisk tillid ses som et komplekst begreb, der består af interpersonel tillid mellem organisationens individuelle medlemmer og af de processer og traditioner, som organisationsmedlemmerne bringer i anvendelse.

Sammenfattende kan vi sige, at tillidsbaseret ledelse kan anskues som ledelse i forhold til tre delvis overlappende tillidsniveauer. For det første det personlige niveau, der handler om, at lederen skal arbejde med sin personlighed, med henblik på at udvikle personlig integritet og et fokus på fælles interesser, så lederens tillidsværdighed kan opbygges på et solidt fundament. For det andet det interpersonelle niveau, der omfatter ledelse i forhold til de to afgørende grupper af tillidsrelationer: tillid mellem ledere og medarbejdere og tillid mellem medarbejderne indbyrdes i teams og arbejdsgrupper. For det tredje det organisatoriske niveau, hvor ledelsesopgaven handler om at opbygge en tillidsbaseret kultur i organisationen.

#### **Hvorfor er tillidsbaseret ledelse nødvendig?**

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

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

Generelt er argumentet, at organisationer med høj tillid har lavere omkostninger og har hurtigere og mere effektive processer. Det er interessant, at høj tillid tilsyneladende anses for mere effektivt end lav tillid i alle organisationer og i alle sammenhænge. Man kunne ellers, med udgangspunkt i Alan Fox' (1974) tidligere analyse af lav-diskretions og høj-diskretions arbejde, forvente, at der var arbejdsprocesser, der mest effektivt udføres i et miljø præget af lav tillid og høj kontrol. Alan Fox skelner mellem lav- og højdiskretionsarbejde, det vil sige i hvilket omfang medarbejderne udøver

selvbestemmelse over udførelsen af deres arbejdsopgaver. I lavdiskretionsarbejde følger medarbejderne de foreskrevne procedurer, ordrer og instruktioner og deres arbejde er genstand for formel kontrol. Højdiskretionsarbejde er derimod omfattet af en radikal anderledes forventning til medarbejderne fra lederne. Her bliver medarbejderne ikke længere formelt kontrolleret, men kontrol forventes at komme indefra, i form af selvkontrol.

Disse to forskellige arbejdsformer leder til to meget forskellige samarbejds mønstre: henholdsvis lavtillids- og højtillidsdynamikker, der mere generelt kan beskrives som henholdsvis kontrol- og tillidsbaseret ledelse. Hovedtræk ved de to forskellige idealtypiske ledelsesformer er sammenfattet nedenfor i tabel 1. Kontrolbaseret ledelse kan beskrives ved, at medarbejderne opfattes som ikke-tillidsværdige; at der anvendes tæt personlig overvågning, upersonlige regler, eller andre former for systematisk kontrol, der skaber en negativ cirkel af faldende gensidig tillid; at koordinering sker gennem standardiserede rutiner og skemaer, der begrænser kommunikation og interaktion i forbindelse med problemløsning; og at fejl ses som et resultat af ligegyldighed eller ulydighed (Fox 1974, p. 25-30 and p. 73).

I modsætning hertil kan tillidsbaseret ledelse beskrives ved, at medarbejderne forventes at have et personligt engagement i arbejdet, accepterer organisationens mål og værdier, og at der ikke er direkte overvågning af og detaljerede regler for adfærden. Selvdisciplin opnås ved gensidig regulering mellem kolleger. Der er vægt på problemløsning og koordination gennem gensidig tilpasning. Det skaber et åbent kommunikationsnetværk, også i forhold til overordnede (Fox 1974, p. 30-37 og p. 77).

Mens kontrolbaseret ledelse især har været praktiseret i forhold til 'medarbejderen på gulvet', ser Alan Fox tillidsbaseret ledelse som en passende model for vidensmedarbejdere (Fox 1974, p. 36). Med udgangspunkt i Alan Fox' analyse er et interessant spørgsmål, om den aktuelle udbredelse af tillidsbaseret ledelse skal forstås som en ændring i balancen mellem disse to samarbejdsformer og de tilhørende ledelsesformer eller som en egentlig afskaffelse af kontrolbaseret ledelse over for medarbejderne på gulvet. Hvis der er tale om det første, skal ledelse fortsat bedrives ud fra to forskellige perspektiver, men nu med en større vægt på tillidsbaseret ledelse. Er der derimod tale om en afskaffelse af kontrolbaseret ledelse overfor medarbejderne på gulvet, må det ses

**Tabel 1: Kontrol- og tillidsbaseret ledelse**

|   | <b>Kontrolbaseret ledelse</b><br><b>Lavtillidsdynamikker</b>   | <b>Tillidsbaseret ledelse</b><br><b>Højtillidsdynamikker</b>   |
|---|--|--|
| Grundlæggende ledelsesperspektiv                            | Ledere forudsætter, at medarbejderne ikke er tillidsværdige  | Ledere forudsætter, at medarbejderne er tillidsværdige, og at de accepterer organisationens mål og værdier         |
| Overvågning og kontrol                                      | Direkte overvågning og bureaukratiske regler skaber en negativ cirkel af aftagende gensidig tillid                 | Selvdisciplin opnås uformelt gennem adfærdsregulering baseret på kollegiale normer                                 |
| Aktivitetskoordinering                                      | Tvungen standardiserende koordination fører til begrænset interaktion og kommunikation mellem hierarkiske niveauer | Koordination gennem gensidig tilpasning, der involverer overførsel af information på tværs af hierarkiske niveauer |
| Officielt svar på fejl og mangler med hensyn til resultater | Fejl ses som resultat af ligegyldighed/ulydighed, der kræver sanktioner og intensiveret overvågning                | Fejl og mangler opfattes som et hændeligt resultat af fejlskøn og som en anledning til læring                      |

som en radikal ændring i ledelsesformerne, idet kontrolbaseret ledelse helt afskaffes til fordel for tillidsbaseret ledelse.

Ser vi på den tidligere diskussion af tillid og nye organisations- og ledelsesformer er der flere, der argumenterer for, at der sker en radikal ændring af ledelsesformerne fra kontrol- til tillidsbaseret ledelse for at sikre maksimalt udbytte af virksomhedens ressourcer, ikke mindst de immaterielle aktiver, der kun i begrænset omfang er synlige, som forbrugertillid, medarbejderengagement og innovative kapaciteter.

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

Den tætte kobling mellem tillid og nye organisationsformer blev også tidligt understreget af Tom Peters, der allerede i Liberation Management (Peters 1992) argumenterede for, at tillid er den afgørende 'X-Factor' i den nye 'befriede virksomhed' (liberated enterprise), hvor medarbejderne 'befris' fra de adfærdsbegrænsninger, der findes i den hierarkiske organisation. Ifølge Tom Peters handler kontrol i organisationer ikke længere om at have detaljeret kontrol over alt, der foregår i organisationen, men i stedet om at være sikker på, at alle medarbejderne gør deres bedste for kunderne og for organisationen:

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

Som illustreret ved disse eksempler kan vi se tillidsbaseret ledelse som et redskab, der skal mobilisere medarbejdernes engagement, deltagelse og ikke mindst deres selvkontrol. Virksomheden i dag har brug for alle medarbejderes aktive deltagelse for at være konkurrencedygtig. Tillidsbaseret ledelse kan ses som en ny form for kontrol, der bygger på udvikling og stimulering af alle medarbejderes evne til selvkontrol (Sprenger 2004). Set i dette perspektiv er det nye og det potentielt interessante ved tillidsbaseret ledelse, at det kan være et redskab til radikalt at ændre forholdet mellem ledere og 'almindelige' medarbejdere. Hvor dette forhold traditionelt, som beskrevet af Alan Fox, har været præget af kontrolbaseret ledelse, bygger tillidsbaseret ledelse på at ledelsen udviser tillid til, at alle medarbejdere arbejder for et fælles mål og dermed kan de traditionelle kontrolsystemer begrænses mest muligt.

### **Hvordan kan lederen skabe tillidsbaserede organisationer?**

I dette afsnit belyses, hvad det mere konkret betyder at anvende tillidsbaseret ledelse. Hvordan kan lederen arbejde på at udvikle og vedligeholde tillid i organisationen? Her udvises der en variation af forskellige perspektiver i den undersøgte litteratur og den følgende summariske beskrivelse har til formål at beskrive denne variation i tilgange. For at muliggøre et overblik er de vigtigste bidrag opsamlet i tabel 2 nedenfor.

Arki Ciancutti & Thomas Steding (2001) argumenterer for, at der skal udvikles en specifik model for tillidsbaseret ledelse i hver enkelt organisation, med udgangspunkt i seks generelle principper: klare beslutninger; undgå halvhjertede aftaler; kommuniker åbent og direkte; løs alle problemer hurtigst muligt; udvis takt og respekt i kommunikation; og vær ansvarlig for egne problemer, men villig til at give og modtage hjælp.

I samarbejde med medarbejderne skal lederen udvikle, implementere og vedligeholde den lokale tillidsmodel, der beskriver de grundlæggende principper for tillidskulturen i organisationen. Det anbefales at arbejdet med opbygning og vedligeholdelse af tillid opdeles i fem faser: Ledelsen forpligter sig til at arbejde med tillidsbaseret ledelse, analyserer niveauet for tillid i organisationen, formulerer principperne i tillidsmodellen, forpligter hele organisationen og vedligeholder tillidsmodellen løbende.

Hylar Bracey (2002) foreslår, at der opbygges interpersonel tillid, ved at lederen følger fem adfædsregler: være åben og sårbar, være lydhør overfor feedback, være omsorgsfuld, være oprigtig, og være troværdig. En langsigtet strategi for arbejdet med organisatorisk tillid består af fire elementer:

- Uddannelse i organisationens økonomi for alle medarbejdere;
- Opbygning af et ledelsesperspektiv, der betoner, at medarbejderne ønsker et meningsfuldt arbejde og indflydelse på de beslutninger, der påvirker dem, samt at de ønsker gode samarbejdsrelationer på arbejdet;
- Uddannelse af ledere og medarbejdere i hvordan interpersonel tillid opbygges; og
- Etablering af strukturelle rammer for opbygning af interpersonel og teambaseret tillid, som f.eks. årlige fælles internatmøder i hele organisationen og i gruppen.

Der må, ifølge Bracey, løbende arbejdes med 'forebyggende medicin' for at imødegå en eventuel erosion af tillid i organisationen: overkommunikér, kommuniker altid ved personligt fremmøde, lyt med empati, konfronter problemer og uenigheder åbent, og lov kun det du kan holde.

Sidst må der løbende arbejdes mere grundlæggende med genopretning af brudt tillid, gennem for eksempel organiserede fora hvor frustration og uenighed kan udtrykkes; brug af anerkendelse i stort omfang; kommunikér; og afskaffelse af spild og unødvendige opgaver.

Ifølge Robert Galford & Anne Seibold Drapeau (2002) opbygges interpersonel tillid ved, at lederen viser forståelse for medarbejdernes behov, formulerer sine ledelsesprincipper eksplicit, forklarer hvilke ressourcer der anvendes, fastholder sine ledelsesprincipper, praktiserer ærlig tovejs kommunikation og forstærker gennem konsistent adfærd.

Sally Bibb & Jeremy Kourdi (2004) peger på følgende byggestene for skabe tillid: integritet, autentisk kommunikation, kompetence, støttende processer, klare rammer, personlig kontakt og positive hensigter og tilgivelse af fejl.

Reinhard Sprenger (2004) peger på, at vi må skelne mellem, hvordan tillid skabes, og hvordan tillid opretholdes. Skabelse af tillid forudsætter en aktiv og risikofyldt adfærd fra lederens side. Lederen må tage første skridt og gøre sig sårbar, ved, for eksempel, at fjerne en række af de traditionelle regler og formelle kontrolsystemer og give medarbejderne mulighed for i større udstrækning at handle selvstændigt. Lederen giver en 'gave', i form af tillid, der skaber en implicit forpligtelse hos medarbejderne til at skabe



balance ved at opføre sig tillidsværdigt. Tillid forpligter og bliver herved en ny, relationsbaseret, form for kontrol. Derved udvides den implicitte kontrakt mellem ledere og medarbejdere, på bekostning af den eksplicitte kontrakt.

Tillid kan opretholdes ved, at ledere gennemfører tillidsskabende tiltag, som for eksempel at udvise pålidelighed, konsistens, forudsigelighed, fairness, loyalitet, ærlighed, diskretion, troværdighed og holde løfter. Denne form for tillidsskabende adfærd kan dog kun opretholde tillid, ikke skabe tillid, hvor den ikke findes i forvejen.

Paul Ludwick (2005) argumenterer for, at lederen skal udvikle 'tillidsspiraler' ved at invitere til medarbejderdeltagelse i at nå mål og løse problemer, sætte klare mål og rammer, udvikle fælles vision, indrømme fejl, sikre relevant uddannelse, have kompetence, støtte og takke medarbejderne.

Stephen M. R. Covey (2006) leverer nok den mest detaljerede beskrivelse af, hvordan lederen skaber tillid. Grundlaget for lederens egen troværdighed er integritet, gode hensigter, evner og resultater. På dette grundlag kan lederen, ifølge Covey, arbejde med 13 centrale principper for at opbygge relationsbaseret tillid: at kommunikere ærligt og ligefremt, udvise respekt, skabe gennemsigtighed, indrømme og rette fejl og forkerte beslutninger, udvise loyalitet, skabe resultater, sikre løbende personlig udvikling, konfrontere de virkelige problemer, afklare forventninger, praktisere ansvarlighed, være lydhør, overholde aftaler, sprede tillid.

Organisatorisk tillid skabes ved at anvende de fire principper for personlig troværdighed: integritet, gode hensigter, evner og resultater på organisationen. I en vis udstrækning kan vi således anvende de samme redskaber på det organisatoriske plan, der skaber troværdighed på det individuelle plan.

For eksempel kan organisatorisk integritet opnås ved at etablere eller forbedre organisationens missions- og værdierklæringer i en proces, der involverer alle medarbejderne for at sikre at disse erklæringer ikke blot bliver skueværdier. Organisationens hensigt kan forbedres ved at sikre at missioner og værdier afspejler motiver og principper, der skaber tillid, for eksempel ved at udvise omsorg og respekt.

Organisationens evner kan forbedres ved sikre, at strukturer og systemer er designet med henblik på at tiltrække og fastholde de talenter, der er nødvendige for at være konkurrencedygtig, sikre løbende videreuddannelse og mentoring. Organisatoriske resultater kan forbedres ved at skabe en fælles vision om de ønskede resultater.

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

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

Tabel 2: Hvordan udføres tillidsbaseret ledelse?

|  |  |
|--|--|
| Arky Ciancutti & Thomas L. Steding:<br><b>Built on Trust (2001)</b>        | En tillidsbaseret kultur skabes ved at lederen, i samarbejde med medarbejderne, udvikler tillidsprincipper for organisationen. Lederen skal sikre at medarbejderne får selvtillid samt indføre og vedligeholde retningslinjer for tillidskulturen i organisationen   |
| Hylar Bracey:<br><b>Building Trust (2002)</b>                              | Først opbygges interpersonel tillid ved at lederen udviser tillidsværdig adfærd, derefter opbygges organisatorisk tillid. Lederen skal være åben, vise følelser og vise sårbarhed, lære at lytte til feedback og selv give feedback til andre, vise omsorg for personer og for relationer, vær oprigtig og konsistent, og skal kunne skabe troværdighed  |
| Robert Galford & Anne Seibold Drapeau:<br><b>The Trusted Leader (2002)</b> | Personlig tillid skabes ved at lederen viser forståelse for medarbejderbehov, eksplicit formulerer ledelsesprincipper, forklarer de ressourcer der anvendes, fastholder ledelsesprincipper, praktiserer ærlig tovejs kommunikation og konsistent adfærd. Lederens tillidsværdighed er afgørende og kan beskrives gennem formelen:<br>$T = \frac{C + R + I}{S}$ hvor T er tillidsværdighed, C troværdighed, R pålidelighed, I intimitet og S selvorientering                        |
| Sally Bibb & Jeremy Kourdi:<br><b>A Question of Trust (2004)</b>           | En højtillidskultur skabes gennem autentisk kommunikation, kompetence, støttende processer, klare rammer, personlig kontakt, positive hensigter, tilgivelse af fejl. Lederen skal skabe en tillidsfuld atmosfære, have klare og ærlige hensigter, sætte organisationens og medarbejdernes interesser forrest, være troværdig og konsistent, have tillid til andre, vise hvad der er vigtigt, tale fra hjertet, inddrage hvad de ikke ved, have integritet og bruge magt positivt   |
| Reinhard K. Sprenger:<br><b>Trust. The Best Way to Manage (2004)</b>       | Tillid skabes aktivt ved at lederen gør sig sårbar. Lederen skal tage første skridt ved at gøre sig sårbar og afhængig af medarbejdernes accept og resultater. Lederne skal handle 'som om' de har tillid.   |
| Paul Ludwick:<br><b>Trust Loops in Leadership (2005)</b>                   | Tillidsspiraler skabes ved at lederen inviterer til og forventer fuld medarbejderdeltagelse; styrer relationerne og lader medarbejderne styre arbejdet. Lederen skal tage de første skridt til at skabe tillidsspiraler, ved at sætte klare mål og rammer, udvikle fælles vision, inddrage fejl, sikre relevant uddannelse, har kompetence, støtte og takke medarbejderne  |
| Stephen M. R. Covey:<br><b>The Speed of Trust (2006)</b>                   | Personlig troværdighed skabes gennem integritet; gode hensigter; evner og resultater. Tillidsbaserede relationer skabes ved at følge 13 adfædsregler. Lederen skal skabe personlig troværdighed gennem integritet; gode hensigter; evner; og resultater  |
| Kenn Ricci:<br><b>Management by Trust (2006)</b>                           | Implementering af en tillidskultur: tillid bruges som et udtalt princip; lederen må initiere tillid; tillid må være ægte; en leder må være forudsigelig; inddrage fejl og svagheder. Lederen skal tage hensyn til andre; aldrig undskylde fejl/svagheder, men lære af dem; aldrig bygge sig op ved at rive andre ned; praktisere tillidsdyder, der kræver kortsigtede tab/afsnæv for at opnå langsigtet succes: altruisme; skabe forenende begivenheder; empowerment; og sårbarhed |
| Mike Armour:<br><b>Leadership and the Power of Trust (2007)</b>            | Tillidsbaseret ledelse tilstræber at skabe en dynamisk tillidskultur ved at arbejde på fire kritiske felter: klima, karakter, adfærd og kultur. Ledere skal udvise tillidsskabende adfærd (ydmyghed, integritet, ærlighed, lydhørhed, fair play, støtte og opmuntring, team care) og dermed skabe en dynamisk tillidskultur  |
| Aneil Mishra & Karen Mishra:<br><b>Trust is Everything (2008)</b>          | Fire aspekter er afgørende for medarbejders tillid til ledere: pålidelighed, åbenhed, kompetence og medfølelse. Ledere kan skabe positive tillidsspiraler ved at udvise mod, autentitet og ydmyghed  |

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

Sammenfattende kan vi konstatere, at de fleste forfattere understreger, at den afgørende faktor for at skabe tillidsbaserede organisationer er at udvikle tillidsskabende adfærd, der gradvist opbygger interpersonel tillid. Her spiller lederens adfærd en særlig vigtig rolle. Lederen skal først og fremmest opbygge sin egen tillidsværdighed i organisationen ved at udvise konsistent adfærd, integritet, delegering af kontrol og demonstration af lydhørhed og omsorg overfor medarbejdernes behov.

De fleste forfattere fremhæver også, at der derudover skal gøres en særlig indsats for, at den interpersonelle tillid institutionaliseres, så der skabes en tillidsbaseret organisationskultur. Der er stor forskel mellem de forskellige forfattere, både med hensyn til detaljeringsgrad af de foreslåede tiltag, og med hensyn til, hvilke konkrete tiltag der fremhæves som afgørende for at udvikle interpersonel tillid mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes.

Baseret på denne oversigt over tillidsbaseret ledelse i den nyere ledelseslitteratur kan vi sammenfatte, at tillidsbaseret ledelse for det første handler om, at lederen skal skabe personlig troværdighed gennem sin egen adfærd. For det andet handler tillidsbaseret ledelse om, at tillid udbredes i organisationen, så der skabes en tillids- og samarbejdsorienteret kultur.

Mere generelt kan det konstateres, at de ti bøger om tillidsbaseret ledelse fremtræder meget forskellige i deres begrebsanvendelse og deres perspektiv på hvordan koblingen mellem tillid og ledelse kan beskrives. Der synes ydermere at være en ret svag kobling til den forskningsbaserede litteratur om tillid, der har udviklet sig markant i de seneste 20 år. For eksempel baserer de forskellige forfattere sig på en bagvedliggende forståelse af processerne, der fører til skabelse af tillid på det interpersonelle og på det organisatoriske plan. En mere eksplicit kobling til de senere års procesorienterede tillidsforskning ville givetvis føre til en større grad af fælles perspektiv.

### **Er tillidsbaseret ledelse en udfordring for ledere?**

Som beskrevet ovenfor kan opgaven for lederen ved indførelse af tillidsbaseret ledelse ses som at udvikle tillid i to dimensioner. Dels skal der over tid udvikles kvalitativt nye former for tillid i organisationen, henholdsvis vidensbaseret tillid, relationsbaseret tillid og identifikationsbaseret tillid. Dels skal der arbejdes med tillidsopbygning på tre forskellige niveauer: på det personlige niveau, på det interpersonelle niveau og på organisationsniveauet.

Flere forfattere peger på, at tillidsbaseret ledelse stiller ledere overfor nye udfordringer. For det første skal lederne kunne skabe personlig troværdighed gennem deres egen adfærd. For mange ledere vil dette nok være en af de største udfordringer. Tillidsbaseret ledelse hviler i høj grad på, at den enkelte leder er i stand til at optræde tillidsværdigt i sine relationer til medarbejdere, kunder og andre samarbejdspartnere. De nye udfordringer for ledere handler derfor i høj grad om at den enkelte leder skal have veludviklede relationelle kompetencer.

Et vigtigt budskab er, at det ikke er muligt at skabe tillidsværdighed ved at 'spille tillidsværdig'. Lederen må opbygge sin egen tillidsværdighed i organisationen ved at udvise konsistent adfærd, integritet, delegering af kontrol og demonstration af lydhørhed og omsorg overfor medarbejdernes behov. Det er således et krav til ledere, der vil arbejde med tillidsbaseret ledelse, at de er 'hele personer', at de har integritet, er gode til at lytte, har relationelle kompetencer, samt tør vise sårbarhed og afhængighed. Lederens tillidsværdighed bliver derved et resultat af den konkrete personlige adfærd i mange forskellige sammenhænge over tid. Tillidsværdigheden er konstant på prøve. Det er ikke nødvendigvis et spørgsmål om, at lederen skal være føjelig og blød, men først og fremmest skal lederen udvise integritet og performativ konsistens.

En anden udfordring er at udvikle tillid på organisationsniveau samt at skabe de nødvendige redskaber og formelle organisatoriske rammer for udvikling af en højtillidsorganisation. Dette kan omfatte udvikling af en lokal model for tillidsværdig adfærd,

udvikling af de formelle rammer for medarbejdernes selvstyre, som for eksempel afdelings- eller teammøder, samt uddannelse af medarbejderne til at udøve selvstyre og selvkontrol i et større omfang.

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

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

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

### Konklusion

Tillidsbaseret ledelse er på mange måder en udfordring for ledere. Gennemgangen af den nyere ledelseslitteratur om tillid har vist, at der kan peges på en række konkrete udfordringer og samtidig også på en række områder, hvor der er behov for yderligere forskning for at forstå, hvordan tillid og ledelse kan bringes i et frugtbart samspil.

Tillidsbaseret ledelse stiller for det første store krav til lederens personlige evner til at skabe tillidsbaserede relationer til alle medarbejdere, kunder og andre samarbejdspartnere. For det andet skal lederen være i stand til at udvikle tillid på organisationsniveau. Ledelseslitteraturen indeholder, som vist, en række ret forskellige forslag til, hvordan der kan arbejdes med at udvikle tillidsbaseret ledelse på organisationsniveauet.

Ser vi mere overordnet på ledelseslitteraturen om tillid, er det bemærkelsesværdigt, at samspillet mellem den forskningsbaserede litteratur om tillid og ledelseslitteraturen er meget begrænset. For at udvikle ledelseslitteraturen om tillid tegner der sig derfor en udfordring i at bringe den nyere tillidsforskning i samspil med ledelseslitteraturen. Der er sket en markant udvikling af tillidsforskningen i de sidste 10-15 år, og denne udvikling viser sig kun meget sporadisk i ledelseslitteraturen. Den forskningsbaserede litteratur kan blandt andet bidrage til at besvare følgende spørgsmål: Hvordan defineres tillidsbegrebet mest frugtbart i forhold til ledelsesfeltet; Hvilke kvalitative forskellige former for tillid er særligt relevante i forhold til ledelse; Hvad er årsagen til, at tillidsbaseret ledelse bliver relevant netop nu; Hvilke ændringer i kontrolformer er relevante i forbindelse med tillidsbaseret ledelse; og mere generelt hvilke modeller og ledelsesredskaber er mest velegnede til at udvikle tillidsbaserede organisationer?

**Summary**

Trust is increasingly singled out as an important management tool in recent international management literature, but it has not yet become the subject of in-depth studies in Denmark. This article analyses how trust-based management is treated in recent management literature in English. Focus is on how the concepts of trust and trust-based management are defined, how trust can be specifically used as a management tool, and which managerial challenges are faced by managers when they make explicit use of trust-based management. Finally it is discussed how trust-based management differs from traditional control-based management. The conclusion is that trust-based management is a demanding form of management for the individual manager, as he or she must develop their own trustworthiness; and makes themselves vulnerable by abandoning traditional rules and formal control systems.

## Litteratur

- Armour, M. (2007). *Leadership and the Power of Trust. Creating a High-Trust Peak-Performance Organization*. Dallas, LifeThemes Press.
- Bachmann, R. and A. Zaheer (2006). *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Bibb, S. and J. Kourdi (2004). *Trust Matters for Organisational and Personnel Success*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Boltanski, L. and E. Chiapello (2005). *The New Spirit of Capitalism*. London, Verso.
- Bordum, A. and S. B. Wenneberg, Eds. (2001). *Det handler om tillid*. København, Samfundslitteratur.
- Bracey, H. (2002). *Building Trust. How to Get It! How to Keep It!* Taylorsville, GA, Hyler Bracey.
- Burke, C. S., D. E. Sims, et al. (2007). "Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration." *The Leadership Quarterly* 18: 606-632.
- Cardinal, L. B., S. B. Sitkin, et al. (2004). "Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control." *Organization Science* 15(4): 411-431.
- Castaldo, S. (2007). *Trust in Market Relationships*. Cheltenham, UK, Edward Elgar.
- Ciancutti, A. and T. L. Steding (2001). *Built on Trust. Gaining Competitive Advantage in Any Organization*. Chicago, Il., Contemporary Books.
- Covey, S. M. R. (2006). *The Speed of Trust. The One Thing that Changes Everything*. New York, Simon & Schuster.
- Dietz, G. and D. N. D. Hartog (2006). "Measuring Trust Inside Organisations." *Personnel Review* 35(5): 557-588.
- Ferrin, D. L., M. C. Bligh, et al. (2008). "It Takes Two to Tango: An Interdependence Analysis of the Spiraling of Perceived Trustworthiness and Cooperation in Interpersonal and Intergroup Relationships." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107(2): 161-178.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London, Faber and Faber.
- Galford, R. and A. S. Drapeau (2002). *The Trusted Leader. Bringing Out the Best in Your People and Your Company*. New York, Free Press.
- Lewicki, R. J. and B. B. Bunker (1995). *Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline. Conflict, Cooperation and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*. B. B. Bunker and J. Z. Rubin. San Francisco, CA, Jossey-Bass: 133-173.
- Lewicki, R. J. and B. B. Bunker (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationship. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. R. M. Kramer and T. R. Tyler. Thousand Oaks, CA, Sage: 114-139.
- Lewicki, R. J., E. C. Tomlinson, et al. (2006). "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions." *Journal of Management* 32(6): 991-1022.
- Long, C. and S. B. Sitkin (2006). *Trust in the Balance: How Managers Integrate Trust-Building and Task Control. Handbook of Trust Research*. R. Bachmann and A. Zaheer. Cheltenham, Edward Elgar: 87-107.
- Ludwick, P. (2005). *Trust Loops in Leadership. A Primer on Synergy for the Learning Manager*. Lincoln, NE, iUniverse.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, et al. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review* 20(3): 709-734.
- McEvily, B., V. Perrone, et al. (2003). "Trust as an Organizing Principle." *Organization Science* 14(1): 91-103.
- McEvily, B. and M. Tortoriello (2007). *Measuring Trust in Organizational Research: Review and Recommendations*. Paper præsenteret på Academy of Management Conference, Philadelphia.
- Mishra, A. and K. Mishra (2008). *Trust is Everything. Become the Leader Others Will Follow*. Winston-Salem, NC, Aneil Mishra and Karen Mishra.
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reasons, Routine, Reflexivity*, Elsevier.
- Möllering, G., R. Bachmann, et al. (2004). "Understanding Organizational Trust: Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation." *Journal of Managerial Psychology* 19(6): 556-570.
- Nooteboom, B. and F. Six, Eds. (2003). *The Trust Process in Organizations*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Peters, T. (1992). *Liberation Management*. New York, Knopf.
- Ricci, K. (2006). *Management by Trust*. Ramsey, NJ, Citation Books.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, et al. (1998). "Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust." *Academy of Management Review* 23(3): 393-404.
- Six, F. (2005). *The Trouble with Trust. The Dynamics of Interpersonal Trust Building*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Six, F. and A. Sorge (2008). "Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies

that Stimulate Interpersonal Trust Building.” *Journal of Management Studies* 45(5): 857-884.

Sprenger, R. K. (2004). *Trust. The Best Way to Manage*. London, Cyan/Campus.

Thygesen, N., S. Vallentin, et al. (2008). *Tilliden og magten. Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. København, Børsens Forlag.

#### Noter

1. Tak for konstruktive kommentarer til tidligere udgaver af denne artikel fra Lars Fuglsang, Inger Jensen, Kirsten Mogensen og René La Cour Sell, deltagerne på Det Danske Ledelsesakademis konference i København d. 8.-9. december 2008 og samt to anonyme reviewere.
2. Denne artikel afgrænses til den engelsksprogede litteratur om tillidsbaseret ledelse. Det er vigtigt at understrege, at der også findes vigtige bidrag til temaet tillid og ledelse fra andre sprogområder. Især den tyske diskussion synes at indeholde interessante bidrag om tillidsbaseret ledelse.
3. Det er et bevidst valg at fokusere på bøger om tillidsbaseret ledelse (og derved at fravælge artikler om tillidsbaseret ledelse), da ønsket er at undersøge de mest detaljerede og uddybende beskrivelser af fænomenet tillidsbaseret ledelse som findes i ledelseslitteraturen. Det er en forventning, at dette primært kan findes i bøger, frem for i korte og ofte populære artikler. Det skal dog nævnes at de mest centrale forskningsbaserede artikler om tillidsbaseret ledelse naturligvis inddrages i diskussion.
4. De ti bøger om tillidsbaseret ledelse der indgår i analysen er: Arky Ciancutti & Thomas L. Steding: *Built on Trust* (2001); Hylar Bracey: *Building Trust* (2002); Robert Galford & Anne Seibold Drapeau: *The Trusted Leader* (2002); Sally Bibb & Jeremy Kourdi: *A Question of Trust* (2004); Reinhard K. Sprenger: *Trust. The Best Way to Manage* (2004); Paul Ludwick: *Trust Loops in Leadership* (2005); Stephen M. R. Covey: *The Speed of Trust* (2006); Kenn Ricci: *Management by Trust* (2006); Mike Armour: *Leadership and the Power of Trust* (2007); og Aneil Mishra & Karen Mishra: *Trust is Everything* (2008).