

Tillidsrepræsentanten er en vigtig brik

Der kan være mange grunde til, at en virksomhed kæmper med manglende tillid mellem medarbejdere indbyrdes eller mellem ledelse og medarbejdere. Men der kan gøres noget ved det.



I det hele taget er tillidsrepræsentanten en vigtig brik, når det gælder om at opbygge tillid. Han eller hun kan være med til at fremme samarbejdet og være bindeled mellem kolleger og ledelsen

Erhvervspsykolog Pernille Frisch fra konsulentvirksomheden Humanact.



Af Gunnar Lomborg

I de skandinaviske lande har vi generelt et højt niveau af tillid på arbejdspladserne og et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Men en del steder kan der alligevel opstå konflikter, der betyder at tilliden lider et knæk. Andre virksomheder vil måske bare gerne generelt styrke tilliden på arbejdspladsen, kolleger imellem, mellem geografisk adskilte afdelinger eller mellem ledelse og medarbejdere.

- Der findes jo virksomheder, hvor ledelse og medarbejdere ser hinanden som "fjender" og derfor har et dårligt arbejdsklima. Her er det vigtigt at styrke organer som samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg, hvor ledere og medarbejdere taler sammen. Det er også vigtigt at skabe et miljø, hvor man har mere uformelle relationer – eksempelvis at tillidsrepræsentanten engang imellem tager en kop kaffe med nogle fra ledelsen, uden at det handler om konflikter, fortæller erhvervspsykolog Pernille Frisch fra konsulentvirksomheden Humanact i Århus, som var et af de konsulentfirmaer, der deltog i projektet omkring tillid og samarbejde på seks statslige arbejdspladser.

TR og AMR skal inddrages

I det hele taget er tillidsrepræsentanten en vigtig brik, når det gælder om at opbygge tillid. Han eller hun kan være med til at fremme samarbejdet og være bindeled mellem kolleger og ledelsen i "fredstid",

og det er da også blandt andet tillids- og arbejdsmiljørepræsentanterne, konsulenterne inddrager, når de skal hjælpe med at opbygge tilliden i virksomheden.

- Vi starter med at se hvad behovet er og hvad medarbejdere og ledelse siger om problemet. Så danner vi oftest en sparringsgruppe med både ledere og medarbejderrepræsentanter, som vi drøfter projektet med. Det er vigtigt, at man ikke trækker noget ned over hovedet på folk. De skal selv komme med initiativerne, men vi kan hjælpe dem på vej og give starthjælp, når tingene går i hårknode, understreger Pernille Frisch.

Hun fortæller at de som oftest interviewer medarbejdere for at finde ud af, hvad der går godt og hvad der går skidt i virksomheden. Så ved man hvor der kan sættes ind. Og ledelsen er ekstremt vigtig at have med i processen. Ofte er afstanden mellem ledelse og medarbejdere en grund til mistillid, og der skal ledelsen selv træde i karakter og arbejde med god ledelse.

God ledelse kan læres

- Det handler ofte om at lederne ikke har kompetencerne eller redskaberne til at lede rigtigt, selv om den gode vilje er til stede. Men det kan man lære, så ledelsesudvikling og uddannelse er et vigtigt element i at opbygge tillid, siger Pernille Frisch.

Manglende tillid er ikke et problem, man lige løser på et par måneder. Typisk kræver det års arbejde, og mens konsulen-



Det handler ofte om at lederne ikke har kompetencerne eller redskaberne til at lede rigtigt, selv om den gode vilje er til stede.

ter måske kan sparke processen i gang, er det virksomheden selv – ledelse og medarbejdere – der selv må bære projektet videre på, langt sigt. Det kan være, at der skal arbejdes med grundlæggende strukturer – eller, kulturer – i virksomheden, eller det kan være, at ledelsen har et problem med at kommunikere godt nok til medarbejderne om nye tiltag og forandringer, der kan være med til, at skabe mistillid.

- Hvis der skal ske forandringer eller afskedigelser, kan man forberede det – eventuelt ved at tage konsulenter ind før det sker. Man skal være åben og ærlig for at forebygge konflikter, og det kan man lære. Det er også vigtigt, at man synliggør gode resultater og fejrer det sammen med medarbejderne, for ros og en god stemning er med til at skabe tillid parterne imellem, understreger Pernille Frisch.

Selv i virksomheder med konflikter eller hvor der er begrænset tillid mellem parterne er det altså muligt at arbejde med tillidsskabende foranstaltninger, og på den måde skabe et mere frugtbart arbejdsmiljø, hvor medarbejderne føler en større tilfredshed med indsatsen.