



Tillidsbaseret ledelse 2.0 i landbrug i Østeuropa

Af lektor Pie Ann Louise Munksgaard

Forsknings- og innovationsafdelingen, Erhvervsakademi Aarhus

Juni 2016

»Med tillid får vi mere engagerede medarbejdere, som tør at tænke selv,« siger Per Knudsen, der er Chief Operation Officer hos Danosha i Ukraine.

Flere kvalificerede ansøgere, stabil arbejdsstyrke, egen lederrekruttering, højere kompetenceniveau, mere ansvar fordelt på flere, professionelle og åbne medarbejdere, som bidrager med idéer og deler viden.

Landbrugsvirksomheder, som praktiserer tillidsbaseret ledelse i Østeuropa opnår mange fordele og fremstår som attraktive arbejdspladser, der i kraft af medarbejdernes effektivitet kan betale lønninger, som er mere end konkurrencedygtige i lokalområdet. Men ledelsesstilen er justeret på nogle områder. Det viser et netop afsluttet casestudie på Erhvervsakademi Aarhus af en række større danskejede og -ledede virksomheder i Ukraine og Slovakiet. Forskningsprojektet har undersøgt, hvordan ledelsen effektueres og tilpasses.

Artiklen motiverer forskningsprojektet og belyser den tillidsbaserede ledelsestradition og paradokser ved ledelsesstilen. Resultater af studierne præsenteres og erfaringer fra casevirksomhederne samles i konkrete anbefalinger til danske virksomheder, som ønsker at arbejde tillidsbaseret i en international sammenhæng.

Den danske tillid

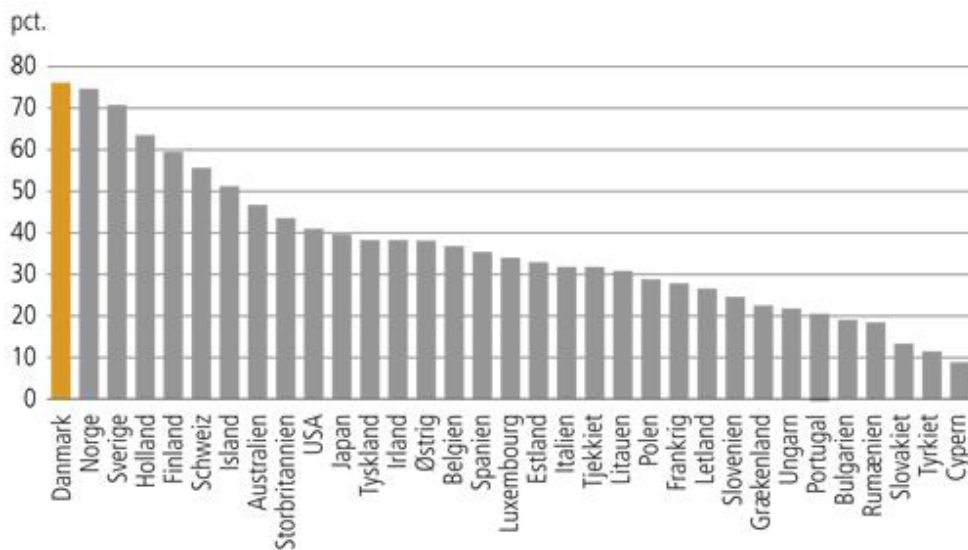
Danmark indtager en ubestridt førsteplads som verdens mest tillidsfulde befolkning (se figur 1). De øvrige skandinaviske lande følger tæt efter med Sverige på en andenplads og Norge på en tredjeplads.

Baggrunden for den danske tillid er blandt andet beskrevet af professor Gert Tinggaard Svendsen fra Aarhus Universitet (2014). Danmark er et lille land, hvor borgerne ligner, møder og kender hinanden. Vi har tradition for samarbejde gennem en stor fælles offentlig sektor, folkeskoler, folkekirker, foreningsarbejde og folkelige bevægelser som arbejder-, bonde- og andelsbevægelsen. Vi har etableret en række systemer til fredelig konfliktløsning, som er unikke på globalt plan, eksempelvis voldgiftsretten og arbejdsretten.

På arbejdspladserne er vi meget lige. Erhvervsstrukturen med relativt mange små og mellemstore virksomheder med kort fra top til bund har bidraget til flade organisationer. En yderligere faktor er en lang tradition for faglig uddannelse til alle, og fagprofessionel ledelse har medvirket til høje kompetencer og et højt engagement.



Figur 1: Andel, som angiver, at folk er til at stole på (%)



Kilde: "Det stærke samfund. Social kapital i Skandinavien" af Lars Torpe, 2013, s. 72 – se www.europeanvaluesstudy.eu og www.worldvaluessurvey.org

Vores måde at samarbejde på er i øvrigt præget af vore generelle, nationale kulturtræk som lav grad af magtdistance og maskulinitet, lavt behov for struktur og forudsigelighed og høj grad af individualisme og impulsivitet (The hofstede centre).

Tillidsbaseret ledelse

Vores kulturelle baggrund har resulteret i en særlig ledelsestradition, som benævnes tillidsbaseret, nordisk eller skandinavisk ledelse.

Der er tale om en anti-autoritær, demokratisk ledelsesstil, som er karakteriseret ved kort afstand mellem ledelse og medarbejdere, decentraliseret beslutningskompetence samt frihed og selvstændighed til medarbejderne i opgaveløsningen. Ledelsen udøves i meget høj grad gennem argumentation frem for formel magt, og en stærk konsensuskultur medfører, at alle skal høres. Det medfører en omfattende mødeaktivitet og en under tiden omstændelig beslutningsproces. Men belønningen er til gengæld bredt ejerskab og større smidighed ved gennemførelse af beslutningerne.

Medarbejderne forventes selv at tage initiativ i stedet for at sidde og vente på ordrer, og det er almindeligt accepteret, at lederen ikke nødvendigvis sidder inde med mest viden.

Lektor Gillian Warner-Søderholm (2012) har undersøgt ledelse i Norge, Sverige, Finland og Danmark og konkluderer på den baggrund, at selvom ledelsesstilen i Skandinavien har meget til fælles, så udøves ledelse på mærkbart forskellige måder. Eksempelvis er svenskernes meget nøje overholdelse af arbejdstider og pauser notorisk. Selv en dansker vil opleve beslutningsprocesserne som besværlige i Sverige på grund af deres højere prioritering af konsensus. Danske ledere er til gengæld mindre optaget af status og hierarki og mere tilbøjelige til at uddelegere ansvar, af tillid til medarbejdernes kompetencer og engagement. Der er altså tale om forskelle i prioritering af de enkelte elementer i den skandinaviske ledelsesstil.

Værdien af tillidsbaseret ledelse

»Forskere og erhvervsfolk har for alvor fået øje på potentialerne ved den særlige nordiske ledelsesform. Flade hierarkier, udbredt tillid til medarbejderne og en høj grad af kommunikation giver mere nytænkning og



gladere ansatte, og det har gjort skandinaviske ledelsesværktøjer til en efterspurgt vare,« sådan skriver ugebrevet *Mandag Morgen* i en særudgave 4. januar 2016. Udgivelsen rummer artikler med titler som "Nordisk ledelse skaber værdi" og "Fremtidens ledere er bløde vikinger".

Tillid og tillidsbaseret ledelse er generelt genstand for megen forskning i disse år. Ikke kun i Skandinavien, men verden over. Tillid omtales som en kapital på linje med finanser, viden og fysiske ressourcer, og denne forståelse bidrager til at forklare, hvorfor de skandinaviske lande har nået så højt et niveau målt på levestandard. Teorien er, at vores velstand i høj grad beror på vores høje grad af tillid.

I en verden hvor etik spiller en stigende rolle i forhold til korrekt virksomhedsførelse (Corporate Governance), tiltrækker den skandinaviske ledelsesstil sig megen opmærksomhed med grundlæggende værdier som lighed, ligestilling, respekt og autonomi. Samtidig fremhæves det, at ledelsesstilen fremmer medarbejder- og brugerinnovation, hvilket er en særdeles vigtig konkurrenceparameter i en verden med konstante forandringer.

Blandt internationalt orienterede forretningsfolk høres ofte, at danske virksomheders varige konkurrencefordel i en global sammenhæng er baseret på den danske ledelsesstil. Alt andet - anlæg, processer, knowhow, markedsføring - kan nemt kopieres. Dette synspunkt bakkes op af professor emeritus Steen Hildebrandt fra Aarhus Universitet (*Mandag Morgen*, 2016), som også fremhæver, at ledelsesformen harmonerer godt med moderne konkurrenceparametre som bæredygtighed og robusthed.

I figur 2 vises en række fordele, som Covey (2012) har sammendraget efter omfattende studier af eksisterende forskning på området.

Figur 2: Fordele ved tillid i organisationer

Forskningen peger på, at tillid:

- *Sænker omkostninger*
- *Fremmer innovation*
- *Stimulerer organisatorisk læring*
- *Skaber varige konkurrencefordele*
- *Frigør energi*
- *Øger effektivitet*
- *Skaber mening for medarbejderne*
- *Fastholder gode medarbejdere*
- *Højner kvalitet*
- *Øger fleksibilitet*
- *Øger loyalitet*
- *Giver hurtigere og bedre informationsudveksling*
- *Øger modstandsdygtighed over for kriser*

Kilde: Covey, 2012

Det hele hænger sammen. De lavere omkostninger er et direkte resultatet af mindre kontrolforanstaltninger. Samtidig vil arbejdsprocesser glide smidigere, når behovet for kontrolprocedurer reduceres og dermed øges



effektiviteten. Medarbejdere med indbyrdes tillid samarbejder bedre, og idé- og videndelingen foregår hurtigere og friere.

Interesseorganisationen *Lederne* har i undersøgelsen "Ledelseskompetencer og skandinavisk ledelsesstil", (april 2016) spurgt cirka 1.500 ledere om deres lederstil og fastslår på den baggrund, at danske ledere reelt udøver skandinavisk/nordisk ledelse, og at denne ledelsesstil, efter ledernes opfattelse, giver de bedste resultater. Således angiver 83 % af de adspurgte ledere, at den skandinaviske lederstil skaber større medarbejdertilfredshed, og 68 % af lederne angiver, at den nordiske lederstil skaber bedre økonomiske resultater (Lederne, 2016).

At tillidsbaseret ledelse virker i en skandinavisk/nordisk sammenhæng er dokumenteret i flere undersøgelser, men hvordan virker skandinavisk/nordisk tillidsbaseret ledelse i en global kontekst? Kan den klare sig i international konkurrence?

Paradokser ved tillidsbaseret ledelse

Der er altid en bagside af medaljen, og tillidsbaseret ledelse har også sine indbyggede dilemmaer.

Den anti-autoritære facon kan opfattes som manglende respekt. At lederen ikke nødvendigvis er fagekspert, men må spørge medarbejderne. "Hvad synes du selv?" kan undergrave lederens autoritet – især hvis man som udgangspunkt forventer en fagleder og ikke en "professionel" leder. Den skandinaviske leders forventning om en fordomsfri, åben snak kan hæmmes af æresbegreber, stolthed og almindelig høflighed, som tilsiger, at medarbejderen ikke må stille sig selv i et bedre lys end sin chef ved at optræde bedredende. Og i sidste ende er det jo reelt lederen, som har magten. Så det kan forekomme uærligt eller lusket ikke at vedkende sig den.

Den flade organisation eller manglende hierarki og de uformelle former gør det svært at afgøre, hvem der egentlig bestemmer. Selvledelse eller princippet om "frihed under ansvar" er velkendt i danske virksomheder og organisationer. Flere undersøgelser viser imidlertid, at der ofte er stor usikkerhed om, hvor langt selvbestemmelsen rækker. Mange medarbejdere er i tvivl om hvilke beslutninger, de selv må tage, og hvornår de skal spørge deres nærmeste leder til råds. Når den formelle leder ikke er til at få øje på, opstår der let uformelle og uigennemskuelige magtstrukturer. Og når det går galt, hvem har så egentlig ansvaret?

Manglende formalitet medfører en uklar struktur, uklar ansvarsfordeling og uklare kommandoveje. For såvel ledere som medarbejdere bliver det vanskeligt at afgøre, hvem man skal tale med, hvem man skal orientere og hvem, der bestemmer. Den manglende klarhed indebærer desuden risiko for kommunikationsfejl, som både kan opfattes som respektløs og som kan undergrave lederkollegers autoritet.

I Skandinavien er normen, at man spørger om hjælp, når man har brug for det. Men i mange kulturer afholder medarbejderne sig fra at stille spørgsmål, fordi det kan medføre "tab af ansigt" at spørge. Det kan skyldes, at medarbejderen forventes at kunne selv, at medarbejderen ikke vil forstyrre en kollega, eller det kan være grænseoverskridende at henvende sig uopfordret til sin leder.

Det demokratiske element med høj grad af medarbejderinvolvering og lange konsensusprocesser opfattes ofte som ineffektive. Det kan opleves som manglende beslutningskraft og konfliktskyhed, når alle skal høres og helst være enige. Og det kan være svært som leder at skære igennem, når situationen kræver det, hvis medarbejderne forventer at blive hørt i alle sammenhænge, fordi deres mening eller synsvinkel er lige så god

som alle andres. Hvis alles mening er lige vigtig, anerkendes eksperterens erfaring og viden ikke, og så undergraves deres autoritet.

Den direkte facon, manglende høflighedsfraser og det store fokus på effektivitet kan opfattes som uhøflig. I Skandinavien begrænser de personlige relationer i arbejdssammenhænge sig oftest til det, som er fordelagtigt i forretningsøjemed, og privatlivet adskilles så vidt muligt fra arbejdspladsen. At udvise omsorg og generøsitet opfattes ikke som en lederopgave i samme grad som i udlandet. På den måde kan man opleve ikke at blive set som individ, som menneske, men blot som et redskab i den skandinaviske leders projekt.

Ledelsesstilen forudsætter, at medarbejderne kommer på arbejde for mere end blot at tjene en løn, at de er engagerede i arbejdet, og at medarbejderne typisk vil opfatte en ny udfordring som en anerkendelse og en belønning. Nogle grupper af medarbejdere oplever det imidlertid snarere som en straf at få mere ansvar.

Selv for en dansker eller skandinav kan det være udfordrende at lede eller ledes skandinavisk. Så i et dynamisk, globalt forretningssystem, hvor medarbejderne har andre kulturelle baggrunde og ledelsestraditioner, er der givet behov for visse justeringer. Med globaliseringen har den mere hierarkiske amerikanske ledelsestradition spredt sig over hele verdenen, og det er interessant at se, hvordan den tillidsbaserede ledelsesmodel bliver påvirket.

Dansk Landbrug i international sammenhæng

Danske landmænd har etableret store landbrugsselskaber overalt både inden for EU, i fjernere lande og på andre kontinenter. Figur 3 viser fordelingen af DFA-medlemsvirksomheder i 2016. Disse udenlandske landbrugsselskaber står for en stadig stigende andel af den samlede danske produktion, således svarer slagtesvineproduktionen på danske virksomheder i udlandet i 2015 til cirka 30 % af produktionen i Danmark og planteproduktionen til cirka 15 % af produktionen i Danmark. Der er typisk tale om virksomheder, som over en årrække har udviklet sig fra stærkt produktionsorienterede pionervirksomheder til mere modne, velorganiserede virksomheder med delegering, koordinering og samarbejde. Alle er baseret på dansk knowhow ledelsesmæssigt, teknisk, managementmæssigt og genetisk.

Figur 3: Medlemmer af Danish Farmers Abroad 2016



Kilde: danishfarmersabroad.dk



Danske landmænd er ikke alene bærere af den generelle danske tillidsarv. De kommer yderligere fra et erhverv, som gennem tiderne i særlig grad har bygget på tillid gennem andelsselskaberne, landboforeningerne, og de lokale fællesskaber. Ledelse af landbrug i Danmark er karakteriseret ved få ansatte, lavt hierarki, faglært arbejdskraft, høj grad af indre motivation og stor selvstændighed. Alt sammen meget befordrende for tilliden. Dette udgangspunkt medfører store ledelsesmæssige udfordringer i danske landbrug i Østeuropa, som typisk har flere hundrede ansatte, et større hierarki, ikke landbrugsfagligt uddannet arbejdskraft, og ikke mindst en anden kulturel baggrund.

GLOBE-studiet "Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness" som blev gennemført i årene 1991 til 2004 (H. Hoppe, Michael, 2014) placerer 60 lande i landegrupper efter kulturelle ligheder, og Danmark placeres i den nordiske gruppe sammen med Sverige og Finland. Studiet analyserer mellemlidernes krav til en leder, og kommer blandt andet frem til, at den nordiske landegruppe er den, der adskiller sig aller mest fra de østeuropæiske lande. Ud fra denne vinkel, kan den ledelsesmæssige udfordring altså ikke blive større.

Den tillidsbaserede skandinaviske ledelsesstil anses for en del af den danske knowhow, og forskningsprojektet "Ledelse af dansk landbrug i Østeuropa" har undersøgt, hvordan ledelsen effektueres og tilpasses i en række udvalgte virksomheder.

I projektet er der stillet skarpt på disse ledelsesmæssige udfordringer, og der er søgt svar på følgende spørgsmål:

- Hvilken værdi tillægger virksomhederne tillid og tillidsbaseret ledelse?
- Hvordan udfordres danske ledere i en østeuropæisk kontekst – her danskejede landbrugsvirksomheder?
- Hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske tiltag kan understøtte tillidsbaseret ledelse?

Forskningsprojektet

Forskningsprojektet kaldes "[Tillid i danske landbrug i Østeuropa](#)", og det er gennemført som et casestudie med fem medvirkende virksomheder. Virksomhederne er alle danskejede svineproduktioner, hvor den øverste ledelse er dansk, mens ledelsesopgaver på lavere niveauer varetages af såvel danskere som lokalt ansatte. Typisk er danskerne højere placeret i organisationerne end de lokale, men der ses enkelte eksempler på det omvendte.

Undersøgelserne er foregået såvel kvalitativt i form af semistrukturerede interviews med udvalgte ledere på flere niveauer, som kvantitativt ved en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Kvalitative interviews

Virksomhederne blev kontaktet på mail, telefonisk og modtog en skriftlig introduktion til projektet inden dataindsamlingen. På basis af organisationsdiagrammer udvalgte de ønskede personer til interviews. For at undersøge sammenhængen i virksomhedens ledelsesstrategi fra topniveau ned gennem ledelseslagene, har der været fokus på få "linjer". 22 interviews er gennemført med ledere i virksomhederne fra topniveau (CEO) ned til laveste mellemliderniveau, hvor det var muligt at kommunikere på engelsk.

De semistrukturerede interviews foregik over Skype efter en overordnet spørgeramme med stikord fra litteraturstudierne. Interviewene er fastholdt i lydoptagelser og efterfølgende renskrevet i form af en delvis



transskribering. Endelig er udsagnene fra interviewene systematiseret og analyseret i forhold til forskningsspørgsmål og relevante teorier.

Spørgeskemaundersøgelse

Hensigten med spørgeskemaundersøgelsen var primært at måle graden af tillid i virksomhederne målt på 34 parametre fordelt på generel tillid, interpersonel tillid og organisatorisk tillid. Desuden at undersøge korrelationer mellem graden af tillid og de variable parametre lederadfærd, graden af kontakt, teamstørrelse og produktionsresultater.

Spørgeskemaet blev udarbejdet på diverse lokale sprog. Undersøgelsen er gennemført i SurveyXact efter både skriftlig og mundtlig introduktion til alle medarbejdere. Besvarelserne blev gennemført på virksomhederne i arbejdstiden med samme brugernavn og adgangskode til alle respondenter fra nogle få af virksomhedernes arbejdscomputere. Dermed er det tilstræbt at demonstrere respondenternes anonymitet og sikre deres tillid til undersøgelsen, hvor de blandt andet skal give udtryk for deres forhold til kolleger, nærmeste leder og virksomheden.

På basis af 22 interviews af danske og lokale ledere i danske landbrug i Østeuropa og 157 besvarelser af spørgeskemaundersøgelsen, giver denne artikel en række anbefalinger til danske ledere, som ønsker at praktisere tillidsbaseret ledelse i en international sammenhæng.

Resultater

Det er ikke muligt at påvise en sammenhæng mellem graden af tillid i virksomheden og produktionsresultaterne eller variation i produktionsresultater på kort sigt. Det skyldes formentligt, at virksomhederne anvender samme fysiske produktionssystemer, avlsmaterialer, styringsprogrammer og typer af fodring. Det er altså den tekniske knowhow, der generelt giver de gode produktionsresultater snarere end ledelsesstilen.

Virksomhederne angiver alle et bedre arbejdsklima som en stor fordel ved høj tillid, og desuden fremhæver virksomheder, som bevidst anvender tillidsbaseret ledelse, en lang række tidligere nævnte fordele.

De danske ledere lægger stor vægt på at have tillid til deres nærmeste medarbejdere, men det medfører ikke nødvendigvis en entydig tillidsbaseret ledelsesstrategi i hele virksomheden. Nogle hælder mere eller mindre bevidst til tesen om "skik følge eller land fly" på lavere niveauer i organisationen og leder virksomhederne på lokal vis. I disse virksomheder er der ofte store individuelle forskelle mellem lederne.

Tre positioner i forhold til tillidsbaseret ledelse

Interviewene afdækker tre positioner i forhold til tillidsbaseret ledelse, som repræsenteres af individuelle ledere, afdelinger eller en hel virksomhed. Disse positioner kan i nogen grad relateres til virksomhedernes alder, størrelse og organisatoriske udviklingstrin, og der er en indikation af, at en vis modning af såvel personer som virksomheder trækker mod position 3.

I det følgende præsenteres de tre positioner.

1. Blind mistillid

Den første position kan beskrives som "Blind mistillid". Der er tale om en reaktion, som typisk rammer en nyankommet, tillidsfuld dansker, som oplever, at hans ledelse slet ikke fungerer. Lederen står over for en



gruppe medarbejdere, som forventer en autoritær facon samtidig med, at han føler et enormt behov for kontrol og er utryg ved al uddelegering. Han synes ikke medarbejderne kan gøre noget rigtigt og forsøger at gøre det hele selv. Det ender ofte ud i en ukontrolleret, autoritær ledelsesstil, hvor man bruger ekstremt mange ressourcer på kontrol, opfatter fejl som ligegyldighed eller ulydighed, fokuserer meget på straf og ydre belønninger, fyrer og hyrer. Et hamsterhjul, som det kan føles vanskeligt at komme ud af.

Med følgende citater beskriver lederne selv positionen:

"Nogle danskere bliver helt paranoide og kan slet ikke fungere her."

"Jeg har før været mere tillidsfuld... Jeg er blevet mere og mere over i den anden... Det piner mig meget, jeg tænker meget over de... Det bliver mere og mere et problem for mig..."

"Det er svært for mig at se, hvem der løber om hjørner med mig."

"Det er kontrol, der er mit hovedansvar. Jeg bruger nok 75-80 % af min tid på kontrol - Jo mere kontrol, desto bedre bliver det."

"Jeg bruger utrolig meget af min energi på at tænke på, at folk de stjæler. Og det er nok ikke særlig sundt at blive ved med det... Det kan jeg ikke blive ved med."

"Det var et helvede."

"De er vant til at have en hård hånd, og de fleste af dem skal altså ha' en hård hånd."

"Hvis man straffer dem, virker det bedre."

2. Halvhjertet

Position 2 kan kaldes "Halvhjertet" og er karakteriseret ved, at der praktiseres tillidsbaseret ledelse i toppen af virksomheden, men kun dér. Der er etableret et særligt miljø omkring den danske topledelse og ledelseslaget umiddelbart herunder, som er bemandet med lokale medarbejdere som har arbejds erfaring fra Danmark. Disse lokale ledere er centrale nøglepersoner, som kan fungere under dansk ledelse og praktisere "lokal" ledelse videre nedad i organisationen. Ledelsesstilen skifter dermed til kontrolbaseret ledelse inden det operative niveau, og virksomheden går dermed glip af en del af fordelene ved den tillidsbaserede ledelse. Men virksomhederne har opnået en stabil ledergruppe, og de danske ledere trives godt.

Der er tale om en høj grad af topstyring, dog med nogen uddelegering i ledergruppen. Viden er forbundet med magt, og typisk er al viden koncentreret i toppen af organisationen. På operationelt niveau organiseres lukkede opgaver, som detailstyres med faste beskrevne procedurer. Lederne bruger fortsat en meget stor del af deres tid på kontrol, og på det operationelle niveau forsøger medarbejderne fortsat at skjule fejl og dele viden, og de drives fortsat langt mere med ydre end indre motivation.

Lederne i denne position veksler mellem blind tillid og blind mistillid. De er i tvivl og halvhjertede omkring virksomhedens ledelsesstil, og denne tvivl modvirker reelt opbygning af mere tillid i virksomheden.

Følgende citater fra lederne illustrerer positionen:

"Uden tillid bliver det hårdt, for du kan ikke fokusere på dit arbejde, når du skal kontrollere."

"If you lie, then I will fire you."

"Alle som arbejder i vores virksomhed får dagligt besked om, hvad de skal lave."



"We show for the people how to do it the first time correctly."

"They can read, and they can accept or not accept. If they are not accepting, they are not working here."

"Om den enkelte medarbejder i bunden har noget ud af det, det ved jeg ikke, men jeg kan i hvert fald vaske mine hænder heroppe i toppen og sige, at de har haft muligheden."

"Der er mennesker, der bliver naive, når de er rare."

3. Tilpasset tillid

Den tredje position er kendetegnet ved en overordnet strategi om tillidsbaseret ledelse. Positionen kan benævnes "Tilpasset tillid", da der er tale om en modificeret udgave af den typiske skandinaviske ledelse. Det generelle for denne position er en målrettet kompetenceudvikling, en klar politik om jobstabilitet og en organisation, som er indrettet med henblik på at "uddanne" medarbejderne til denne ledelsesstil.

Der er høj grad af uddelegering og fokus på læring. Tillid er i høj grad knyttet til dét at kunne uddelegere, hvilket selvfølgelig fordrer tilstrækkelige kompetencer hos medarbejderne. Uddannelse, træning og coaching følges med fejring af resultater, organiseret deling af viden og jobsikkerhed. Vidensdeling er systematiseret gennem møde- og kommunikationsstrukturer og fejl anses for hændelige fejlskøn og anledning til læring.

Det stiller nye krav til lederne. Man kan sige, at lederens kontrolfunktion er ændret til omhyggelig vurdering af medarbejderne ved uddelegering og villighed til at løbe en risiko. De går så at sige "fra automat til manuel betjening". Den tillidsskabende proces starter fra toppen af organisationen, hvor der udvises ambitioner på medarbejdernes vegne og stilles krav, samtidig med at lederne i fællesskab udvikler et ledelsessprog og holder hinanden fast på strategien. "Den strategiske musketerer" fremhæves som en afgørende nødvendighed med de mange uundgåelige tilbageslag og skuffelser.

Lederne beskriver deres position med følgende citater:

"Bevidstheden om tillid er vigtig for os."

"Tillid er en forudsætning for samarbejde."

"Tillid kan være farlig, men nødvendig."

"You cannot trust everybody, but I try."

"Vi er nødt til at have tillid på et vist niveau – tilpasset – ellers kan vi ikke være her."

"For me it was always the biggest motivation that I was trusted."

"Vi må undgå, at folk føler sig snydt."

"Jeg opfordrer alle to assume the best."

"Med tillid får vi engagerede medarbejdere, som tør tænke selv."

"Vi uddelegerer og giver frihed til at vælge løsninger."

"Medarbejderne sætter egne mål og tager beslutning om daglige og ugentlige rutiner."

Tillidsbaseret ledelse 2.0 i Østeuropa

Undersøgelsen indikerer, at virksomheder, som bevidst arbejder tillidsbaseret og professionelt, opnår ønskede fordele i form af mere kvalificeret og stabil arbejdskraft, dygtigere ledere, højere engagement og ansvarlighed, mere medarbejderinnovation og åbne medarbejdere som bidrager til organisatorisk læring.

Men tillidsbaseret ledelse i Østeuropa adskiller sig på en række områder fra den typisk danske udgave. Justeringerne sker både på organisatorisk niveau og på det relationelle område, og lederens personlige karaktertræk og lederstil udfordres særligt på visse områder.

I nedenstående figur 4 sammenstilles kendetegnene ved den tillidsbaserede, skandinaviske ledelsesstil med deres paradokser og de justeringer, som foretages når denne ledelsesstil udøves af landbrug i Østeuropa.

Figur 4: Justeringer af tillidsbaseret ledelse i en Østeuropæisk sammenhæng

Tillidsbaseret, skandinavisk /nordisk ledelse	Paradokser	Justeringer Tillidsbaseret ledelse 2.0
Flad organisation	Hvem bestemmer? Giver indtryk af, at vi alle er lige, men det er alle reelt ikke. Uformelt lederskab opstår ukontrolleret.	<i>Den flade organisation erstattes af en hierarkisk organisation med klare ansvarsfordelinger og kommandoveje.</i>
Anti-autoritær argumentation frem for formel magt	Lederen undergraver/underspiller sin egen autoritet. Manglende respekt. I sidste ende er det alligevel lederen, som reelt har magten.	<i>Demonstrerer autoritet på udvalgte områder og måder – viser, at hun har "bukserne på" ved at træffe beslutninger.</i>
Demokratisk medarbejderinvolvering konsensus	Ineffektivt. Manglende beslutningskraft. konfliktskyhed? Svært at skære igennem. "Hvad synes du selv?" kan underminere tilliden til lederens kompetencer. Er alle meninger relevante? Manglende anerkendelse af eksperter, som ved mest.	<i>Konsensus nedprioriteres og eksperter støtter lederne på forskellige niveauer i beslutninger. Involvering fastholdes på eget niveau gennem teamorganisering med tilpasset grad af selvbestemmelse.</i>
Decentraliseret beslutningskompetence – selvledelse, selvstændighed, egenkontrol	Hvor langt rækker selvbestemmelsen? Hvem har ansvaret?	<i>Centralt styret kontrol udbredt. Målsætninger og valg af metode uddelegeret til teams ifølge organisationsplan. Fastholdes og understøttes af intens kompetenceudvikling.</i>
Engagement indre motivation	Nogle medarbejdere drives mere af ydre motivation.	<i>Rekruttering fokuserer mere på indstilling end på faglige kompetencer. Talent- og andre udviklingsprogrammer.</i>

Uformel fordomsfri, åben snak	Uklar struktur, ansvarsfordeling, kommandoveje. Usikkerhed, risiko for fejl og konflikter.	<i>Beskrivelser af procedurer og overholdelse af kommandoveje. Formelle mødestrukturer med faste dagsordener.</i>
Direkte tale fri, åben	Manglende høflighed æresbegreber, stolthed.	<i>Tilpasser kommunikation til lokale normer, bruger "kulturtranslatører" begge veje. Topledelsen er rollemodeller for formulerede adfærdsnormer. Tid til kommunikation. Omsorg.</i>

Kilde: Egen tilvirkning

Flad organisation

På det organisatoriske plan gives først og fremmest køb på den flade struktur. Der er mange gode grunde til at operere med en mere hierarkisk organisation.

- Flere ledelsesniveauer giver større muligheder for en karriere med opstigning ad flere trin og flere synlige påskønnelser, som kan anspore medarbejderne til at tage mere ansvar.
- At have flere linjer med medarbejdere på samme niveau i forskellige afdelinger modvirker tendensen til at "holde sin viden for sig selv" og fremmer udvikling gennem videndeling.
- Den formelle organisationsplan giver et klart billede af virksomhedens struktur, der - som tidligere beskrevet - kan være vanskelig at afkode. Det viser klart hvem, der er chef for hvem.
- Den demokratiske involvering i beslutningsprocesserne kan fastholdes, men i mindre fora, når en leder har en mindre gruppe underordnede, og der niveau- og vidensmæssigt er mindre forskel mellem leder og medarbejder.

Organisationen er baseret på teams, som samtidig udgør en basisgruppe for målsætninger og beslutninger. Inden for teamet, hvor medlemmerne er lige, deler arbejdsopgaver og præsterer fælles resultater opleves samarbejde og videndeling fordelagtigt.

Den hierarkiske organisation har vist sig ofte at være en udfordring for danske ledere, som har tendens til at "brase ind over". Der er mange beretninger om, hvor vigtigt og svært det er at vænne sig til at respektere organisationens kommandoveje.

Anti-autoritær ledelsesstil

For ikke at miste respekt er lederne tvunget til at demonstrere deres autoritet på forskellig vis. En leder, som lader som om han ikke har magten er ikke tillidsvækkende.

"En gang imellem træder jeg i karakter og viser, at jeg kan træffe beslutninger."



Virksomhederne fastholder grundprincippet om, at det er argumenterne, der tæller, opfordrer til og belønner medarbejderes initiativ og udviklingsbidrag og kommunikerer baggrunden for alle vigtige beslutninger. Man har ikke ret, bare fordi man er leder, men fordi en beslutning er taget på et oplyst grundlag.

Demokratisk stil

Det er ikke givet, at østeuropæiske medarbejderne har lyst til at tage medansvar for beslutninger. Mange medarbejdere ønsker måske hellere en lodret ordre og en klar arbejdsbeskrivelse end ”snak og møder”. Men virksomhederne yder en målrettet indsats for at ændre denne indstilling, så medarbejdere tager ansvar, bidrager med deres viden og tager ejerskab til beslutninger. Noget, som bidrager til virksomhedens fleksibilitet og forandringsevne. Derfor skal medarbejderne opleve fordele ved selvbestemmelse, som kan opveje det måske ubehagelige ansvar. Det kunne eksempelvis være, at det er lettere at opstille realistiske mål for teamet, at arbejds gange kan effektiviseres, når man selv kan vælge metoder, eller at arbejdsplaner tilfredsstillere flere, når man laver dem sammen i teamet. Graden af medarbejderinvolvering vokser med virksomhedens indsats på området.

“Vi involverer medarbejderne og giver stor metodefrihed i forhold til opgaveløsning. Når vi involverer medarbejdere i diskussioner, så kan de egentlig godt se, hvad der er det rigtige at gøre.”

Den hierarkiske og tydelige organisation gør det klart, hvilke rammer teamet arbejder inden for, og generelt er graden af konsensus væsentlig mindre, end vi kender det fra Danmark. Medarbejderne forventer ikke at blive hørt i alle spørgsmål og accepterer lettere at skulle lytte til eksperter eller til deres ledere.

Det afgørende er, at beslutningskompetence uddelegeres til teamene i forhold til deres faglige kompetencer og motivation for selvledelse, og at det er de faglige argumenter, der tæller.

Decentralisering

Kompetenceudvikling af medarbejdere på et landbrug er ikke en selvfølge i Østeuropa, men faglige kompetencer er en forudsætning for medarbejdernes engagement og ansvarlighed og for muligheden for uddelegering. Da langt de fleste af medarbejderne i virksomhederne ikke har nogen landbrugsfaglig baggrund, så bruger de skandinaviske ledede landbrug i Østeuropa mange ressourcer på uddannelse. Kompetenceudvikling opfattes som en investering både for medarbejderne og virksomheden, og følges naturligt op med en jobsikkerhedspolitik, som også er til glæde for begge parter. Uddannelse er udtryk for ønsket om et længerevarende samarbejde og for respekt, og virksomhederne gør en stor indsats for at motivere medarbejderne for uddannelse gennem talentprogrammer, kurser i udlandet, betalt uddannelse efter eget valg og lignende.

Graden af selvstændighed og selvledelse i teamene øges med kompetenceniveauet. På et enkelt område fastholdes det centralistiske princip dog, idet der kun udøves begrænset selvkontrol, mens der er etableret omfattende centrale kontrolforanstaltninger.

“Det første er, at lade folk tage beslutninger. Og så er jeg nødt til at vide, at manden under mig har viden nok til at tage den rigtige beslutning.”



Der udøves langt mere kontrol i Østeuropa end i Danmark. Herhjemme omtales kontrol ofte som en modsætning til tillid, men i disse virksomheder bruges kontrol til at understøtte tillid. Medarbejderne beskyttes mod mistillid gennem fysisk kontrol i form af videoovervågning, gennemsyn af tasker og kontrolbesøg i hjemmene. Måske beskyttes de også mod deres egen fristelse og presset hjemmefra, men virksomhedens holdning og italesættelse af kontrollen har stor betydning. I casevirksomhederne foregår en omfattende produktionskontrol, som kræver løbende generelle optællinger og opmålinger, og dermed ikke er rettet mod enkeltpersoner. Desuden er der tale om en del kontrol af hensyn til sygdomssmitte, og denne "biosecurity" er også ens for alle. Denne form for kontrol opfattes dermed ikke som udvist mistillid fra ledelsen, men som en naturlig del af driften, som en ansvarlighed for at sikre virksomheden og arbejdspladserne.

Den danske tillid betyder, at vi forventer, at alt er i orden, og derfor ikke føler behov for at kontrollere eksempelvis lønsedler, arbejdsmiljøforhold eller overholdelse af anden lovgivning. I mange Østeuropæiske lande forventer man umiddelbart at blive snydt, og transparens har derfor større betydning her. Gennemsigtigheden er især vigtig i individuelle løn og bonusforhold. Her skal grundlag og beregningsmåder være så enkle og åbne som overhovedet muligt. Men transparens er også vigtig på andre områder af virksomhedens aktiviteter. For eksempel; hvor meget betaler virksomheden i skat? Hvorfor blev en medarbejder fyret? Hvordan lever virksomheden op til landets miljøregler? Der kommunikeres mere og mere omhyggeligt for at skabe forståelse for og tillid til organisationen og ledelsesstilen.

Engagement

Virksomhedernes stærke fokus på kerneopgaven og præstationer giver mulighed for løbende fejring af resultater og iværksættelse af nye tiltag. En engageret ledelse, som er "oppe på dupperne", er ambitiøse på hele virksomhedens vegne, som arbejder hårdt og lykkes, virker motiverende for medarbejderne. Hvem vil ikke gerne være del af et "vinderhold"?

"Jeg kan se de (danske ledere) arbejder også meget hårdt i deres positioner – de vil også gerne have de bedste resultater og holde virksomheden i live, udvide og lave flere arbejdspladser. De vil være de bedste, De prøver at motivere os til at være de bedste i Slovakiet."

Da virksomhedens ledelsesstrategi på mange måder adskiller sig fra de lokale ledelsestraditioner, arbejdes der målrettet på at kommunikere ledelsesværdier og ledelsesprincipper til lokale ledere.

Ved rekruttering lægges der mere vægt på ansøgernes indstilling og grundlæggende værdier end på de faglige kompetencer, og lederudvikling foretages bevidst efter de skandinaviske ledelsesværdier. Virksomhederne er konstant på udkig efter nye ledere. Dels kræver virksomhedernes vækst flere ledere, og dels er der stor efterspørgsel efter dygtige mellemledere med en skandinavisk ledererfaring. Derfor etableres formelle, motiverende talentprogrammer for potentielle lederemner blandt medarbejderne. På den måde scannes medarbejderekaren for lederemner, appetitten på ansvar skærpes blandt deltagerne, når de får et kig ind i lederens opgaver og hverdag og måske kommer med på tur til udlandet. Nye ledere udstyres med omhyggeligt valgte mentorer, og der følges op med kollegial supervision og anden erfaringsudveksling helt ned på teamlederniveau.



Er lønnen den eneste motivationsfaktor i Østeuropa? Virksomheder, som satser på tillidsbaseret ledelse er nødt til at tro på, at også andre motivationsfaktorer virker. Lønnen ligger gennemgående lidt over markedsniveau i virksomhedernes lokalområder, men til gengæld stilles der også krav, og virksomhedernes lønomkostninger per produceret enhed ligger lavt sammenlignet med andre lignende virksomheder. Flere af de danske ledere forklarer, at deres ambitioner på medarbejdernes vegne, deres tillid til medarbejdernes evner og vilje er den største motivationsfaktor.

“For me it was always the biggest motivation, that I was trusted.”

“Hans fuldstændig ubegrænsede tillid til mig har gjort, at jeg kunne varetage dette job længe før, jeg selv troede på det.”

Uformel stil

Mødestrukturen er mere formel og organiseret i Østeuropa. Virksomhederne er bevidste om, at medarbejderne ikke umiddelbart selv kan ”involvere sig” og tager ansvar for at udvikle denne samarbejdsform. For at træne medarbejdernes involvering og engagement anvendes faste procedurer, hvor medarbejdere på alle organisatoriske niveauer under trykke og velkendte former, selv redegør for deres resultater, udfordringer og planer. Samtaleformen løsnes efterhånden, som medarbejderne oplever den positive modtagelse af deres bidrag, og dialogen bliver mere og mere åben. Møderne får dermed efterhånden karakter af erfaringsudveksling og medvirker til kompetenceudvikling i hele organisationen.

Direkte tale

På det relationelle plan fastholdes den korte afstand mellem leder og medarbejder. De fleste ledere bruger 75-80 % af deres arbejdstid sammen med deres medarbejdere. Den traditionelle direkte tale fastholdes, men i en høfligere og mere respektfuld form, hvor der ikke er fare for, at medarbejderne mister ære. Lokale lederkolleger hjælper danskerne med denne tilpasning og filtrerer uhensigtsmæssige formuleringer fra. De danske ledere praktiserer fortsat at komme i staldene, hilse på alle medarbejdere med navns nævnelse, deltage i fælles sociale arrangementer og lignende. Det opfattes som meget ærefuldt at mødes med de øverste ledere, og når disse ledere demonstrerer en faglig interesse og viden omkring medarbejdernes aktiviteter, kan man sige, at den magtfuldere autoritet måske lider skade, men det opvejes til fulde af øget viden- og karismabaserede autoritet. Det fælles tredje i form af fagligheden danner en fin ramme omkring en fri og åben snak.

“Jeg viser, at jeg er interesseret, ved at få op i den lille detalje, vise opmærksomhed, vise at jeg følger med – også når det går godt.”



Både ledere og medarbejdere støder på kulturelle koder, som forekommer sære, undrer, irriterer eller provokerer. Der opstår utallige misforståelser og fejlfortolkninger, som udfordrer tilliden mellem ledelse og medarbejdere, og der er hele tiden fare for grupperinger om "dem" og "os". I Østeuropa er der derfor større behov for fælles normer og klare retningslinjer for adfærd specielt på potentielle konfliktområder som eksempelvis rapporteringer, specielt fejlrapporteringer, ærlig meningstilkendegivelse og aktiv mødedeltagelse. Som østeuropæer er det blandt andet ikke usædvanligt, at man bliver straffet for at begå fejl, og det er ikke normen, at man ustraffet kan udtrykke uenighed med sin leder. Derfor er det urealistisk at forvente, at medarbejderne åbent kommer med ændringsforslag, som jo kan opfattes som kritik af deres leder. Virksomhederne lægger meget vægt på, at der ikke skelnes mellem nationaliteter, men at der er samme forventninger og regler for alle ansatte. De benytter sig i høj grad af de lokale ledere, som "kulturelle translatører" begge veje. For eksempel kan jokes være årsag til mange misforståelser, og de kan med fordel testes, inden de skaber ravage. Mange ledere lærer sig også det lokale sprog, for at øge deres kulturelle forståelse.

"Jeg laver sjov med alt, hvad der kan tåle at laves sjov med."

Den meget direkte danske facon modificeres og blødes op med høfligheder og smalltalk. Først og fremmest sættes der tid af til at lytte og være til stede og vise sin interesse i at bygge en længerevarende relation og sin respekt for medarbejderens person. En gennemsnitlig dansk leder skal anstrenge sig for at vise tilstrækkelig omsorg for sine østeuropæiske medarbejdere. Der forventes meget mere end af danske medarbejder. "De vil nurses", de vil ses og behandles som mennesker og ikke blot som tilfældige arbejdere.

Tillidsbaseret ledelse i Østeuropa stiller særlige krav til ledernes karaktertræk og personlige ledelsesstil. Det er ikke tilstrækkeligt at beherske ledelse i Skandinavien for at klare sig i "syrebadet" i Østeuropa. Lederens integritet bliver for alvor sat på prøve, fordi kravet om lederens tydelighed og forudsigelighed er meget større, samtidig med at lederen skal agere uden for sin normale komfortzone. Tillid til lederen og organisationen afhænger af, om lederen "ved hvad hun vil, gør hvad hun siger og siger, hvad hun gør". De danske ledere er bevidste om, at de bliver rollemønstre for de formulerede adfærdsnormer, og selvrefleksion og gruppe-refleksion er vigtig. Det er store krav til en leder, og også en grund til, at en del – især unge eller uerfarne ledere – løber skrigende hjem.

Tilliden, som den skandinaviske ledelse bygger på, skal komme fra oven. Det vil sige, at lederen skal være den første til at løbe en risiko ved at vise tillid. Derfor gælder det om at slå den automatiske blinde tillid fra og den indre "tillidsmåler" til, være i god kontakt med sin mavefornemmelse og omhyggeligt uddelegere ansvar til medarbejdere, som har en chance for at indfri tilliden.

Er der stadig tale om tillidsbaseret ledelse?

Ja, det er der. Tilliden er i høj grad knyttet til medarbejdernes kompetencer, og det er derfor af største vigtighed for de virksomheder, som ønsker at høste fordelene af den skandinaviske ledelsesstil, at der sættes hårdt på kompetenceudvikling.

Der er ifølge CEO Mogens Hansen, DanSlovakia ikke nogen undskyldning for ikke at arbejde tillidsbaseret. Det er udelukkende et spørgsmål om at træffe et valg, og indrette virksomhedens organisationsdesign efter det. Nogle tiltag tager lidt tid, men hvis den valgte ledelsesstrategi tænkes ind i rekruttering og udvikling af medarbejdere og organisatoriske strukturer tilpasses til forholdene, kan omstillingen gå hurtigt.

“Hvis vi ikke kan stole på vores simple workers, kan vi ikke bygge sådan et firma op.”

Og hvad kan vi så lære af det?

For at citere professor Ove Kaj Pedersen, Copenhagen Business School, 2016: *“Det er ikke tilstrækkeligt at sende nordiske ledere ud med bare visioner. For så sender du dem ud i verden uden bukser og livrem – og de får tæsk derude.”*

Forhåbentlig kan dette forskningsprojekt bidrage til lidt færre tæsk. I hvert fald har de medvirkende virksomheder og ledere delt gavmildt ud af egne erfaringer, og på baggrund af forskningsprojektets undersøgelser kan der udledes en række fokuspunkter for danske virksomheder og danske ledere, som ønsker at arbejde i Østeuropa. Disse er vist i nedenstående figur 5.

Figur 5: anbefalinger til danske ledere i Østeuropa

Niveau	Anbefalinger
Det organisatoriske niveau	<ol style="list-style-type: none">1. Eliminere mistillid2. Praktiser formaliseret kompetenceudvikling og videndeling3. Etablér mødesteder4. Skab fælles ledelsessprog5. Skab transparens6. Udvis socialt ansvar
Det interpersonelle niveau	<ol style="list-style-type: none">1. Italesæt kulturelle forskelle2. Forvent, men forsøg at undgå misforståelser og fejlfortolkninger3. Vis engagement og omsorg4. Konfronter problemer og demonstrér fokus på forbedringer5. Signalér ønsket om varigt samarbejde
Det personlige niveau	<ol style="list-style-type: none">1. Integritet er helt afgørende2. Lær at tilpasse tillid og uddelegere herefter3. Vær endnu tydeligere, mere forudsigelig og altid 100 % ærlig4. Vær bevidst om lederens magt og lær at håndtere autoritet5. Respektér kommandovejen i organisationen

Kilde: Egen tilvirkning



Om forfatteren



Lektor, cand.agro. Pie Ann Louise Munksgaard.

Undervist i ledelse og organisation inden for landbrugets lederuddannelser og jordbrugsteknologuddannelsen gennem 25 år.

Headmaster på Youth Polytechnic i Baringo, Kenya i to år.

Underviser mellemledere fra Danish Farmers Abroad's medlemsvirksomheder i ledelse (Manager Study Programme).

Besøg på landbrugsvirksomheder i Ukraine, Polen, Slovakiet, Kina, Kenya, Tanzania og Vesteuropa.



Litteratur

B. McEvily & M. Tortoriello. "Measuring trust in organizational research: Review and recommendations". Vol. 1, Nr. 1, sider 23-63, 2011. Journal of Trust Research.

Christina J. Colclough. "Social Kapital Under Opbygning: en fælles indsats mellem ledere og medarbejdere i en dansk multinational virksomhed". ISBN 978-87-91833-77-9, 2012. Ph.d.-afhandling fra Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og organisationsstudier, Københavns Universitet.

Danish Farmers Abroad - danishfarmersabroad.dk.

Elisabeth Plum, "KI - kulturel intelligens", Børsen, 2007, (1. udgave), ISBN: 9788776642136.

Frédérique Six. "Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective". Vol. 11, sider 285-309, 2007. Journal of Management & Governance.

Frédérique Six & Arndt Sorge. "Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building". Vol. 45, Nr. 5, juli 2008. Journal of Management Studies.

Gert Tinggaard Svendsen. "Trust". En del af serien Reflections. ISBN 978-87-7124-353-6, 2014. Aarhus Universitetsforlag.

Gert Tinggaard Svendsen & Gunnar Lind Haase Svendsen. "Social Kapital. En introduktion". ISBN 978-87-42-5017-5. Hans Reitzels Forlag.

Gillian Warner-Søderholm. "But we're not all Vikings! Intercultural Identity within a Nordic Context", Journal of Intercultural Communication, 2012. ISBN 1404-1634, issue 29.

Graham Dietz. "Going back to the source: Why do people trust each other?". Vol. 1, Nr. 2, sider 215-222, 2011. Journal of Trust Research.

Grazyna Kranas. "A cross-cultural study of coworker trust". Vol. 21, Nr. 2, sider 103-121, 2011. International Journal of Commerce and Management.

Hanne V. Moltke & Heidi Graff. "Social kapital i organisationer". 1. udgave, 1. oplag, 2014. ISBN 978-87-7706-900-0. Dansk Psykologisk Forlag.

I.R. Gellatly & M.J. Withey. "Organisational Trust, Affective Commitment and Bureaucratic Control". Vol. 2, Nr. 1, sider 31-52, 2012. Journal of Trust Research.

Lederne. "Ledelseskompetencer og skandinavisk ledelsesstil" 18.04.2016. <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/undersogelser/ledelse/ledelseskompetencer-og-skandinavisk-ledelsesstil>.

Lise Justesen & Nanna Mik-Meyer. "Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier". ISBN 978-87-412-5380-0, 2010. Hans Reitzels Forlag.



- Mandag Morgen, "Bløde vikinger er fremtidens ledere", 04.01.2016, https://www.mm.dk/bloede-vikinger-er-fremtidens-ledere?utm_source=apsis-brief&utm_medium=email&utm_content=unspecified&utm_campaign=apsis.
- Michael H. Hoppe, and Regina Eckert. "Leader Effectiveness and Culture", Center for Creative Leadership, 2014. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf>.
- Morten Frederiksen. "Relational trust: Outline of a Bourdieusian theory of interpersonal trust". Vol. 4, Nr. 2, sider 167-192, 2014. Journal of Trust Research.
- Pernille Hjortkjær. "Ledelse i flerkulturelle miljøer". November 2013. <http://pe3a.dk/ledelse-paa-tvaers-af-kulturer/>.
- Peter Musaeus. "Teamtillid". Vol. 30, Nr. 2, sider 453-470, 2009. Psyke & Logos, Aarhus Universitet.
- Reinhard Bachmann. "At the Crossroads: Future Directions in Trust Research". Vol. 1, Nr. 2, sider 203-213, 2011. Journal of Trust Research.
- Søren Jagd. "Tillidsbaseret ledelse- en ny udfordring for ledere?". Ledelse og erhvervsøkonomi, nr. 03, sider 7-21, 2009.
- Søren Jagd. "Balancing trust and control in organizations: towards a process perspective". Vol. 5, Nr. 3, sider 259-269, 2010. Society and Business Review.
- Søren Jagd. "Tillidsbaseret ledelse: En ny udfordring for ledere?". December 2008. Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier, Roskilde Universitet.
- Stephen M.R. Covey & Rebecca Merrill. "Speed of Trust - den afgørende forskel". ISBN 978-87-87-7955-966-0, 2012. Forlaget Klim.
- The hofstede centre - geert-hofstede.com.
- Thim Prætorius og Peter Hasle. "Social kapital og organisationsdesign". Papir præsenteret på DDL konference 1.-2. december 2014.
- Thim Prætorius og Peter Hasle. "Fjende eller ven?", Tidsskrift for Dansk Sundhed, 2, 2015.