

TILLID I MIDLERTIDIGE TEAMS

- OM FÆNOMENET "SWIFT TRUST"

Publiseret: 7. august 2023

Af: Birger Søndergård

Hensigten med denne artikel er at formidle den viden, der er om tillid i midlertidige teams. Formidlingen vil tage udgangspunkt i spørgsmålet: Hvordan fremmer man ledelsesmæssigt tilliden i midlertidige teams og overskrider den begrænsning, der kan være i det rollebaserede samarbejde? Udgangspunktet for artiklen er forskningsartiklen "Swift Trust in Temporary Groups" af Meyerson, Weick og Kramer 1996. Herefter viser artiklen, hvordan Luhmanns tillidsbegreb kan belyse "Swift Trust". Endeligt behandles, hvordan man ledelsesmæssigt kan fremme den nødvendige tillid i forhold til samarbejde, herunder ved at overskride begrænsningen i det rent rollebaserede samarbejde. En udfordring som de aktuelle tanker om tværfagligt, grænsekrydsende samarbejde i høj grad synes at efterspørge en løsning på.

"SWIFT TRUST"

En umiddelbar oversættelse af ordet "Swift" vil være hurtig, men der ligger langt mere i begrebet "Swift Trust" end hurtighed. Overført tillid er nok en mere dækkende oversættelse, og den mere sammensatte betydning af begrebet "Swift Trust" vil i det følgende blive foldet ud.

I forbindelse med samarbejde i midlertidige teams, og på baggrund af allerede etablerede forståelser af roller, overføres tillid fra andre sammenhænge – dette i stedet for at man afventer en konventionel udvikling af tilliden – og derfor når denne form for tillid (Swift Trust) sit højdepunkt allerede i starten af projektet.

“I FORBINDELSE MED SAMARBEJDE I MIDLERTIDIGE TEAMS, OG PÅ BAGGRUND AF ALLEREDE ETABLEREDE FORSTÅELSER AF ROLLER, OVERFØRES TILLID FRA ANDRE SAMMENHÆNGE – DETTE I STEDET FOR AT MAN AFVENTER EN KONVENTIONEL UDVIKLING AF TILLIDEN – OG DERFOR NÅR DENNE FORM FOR TILLID (SWIFT TRUST) SIT HØJDEPUNKT ALLEREDE I STARTEN AF PROJEKTET.”



Det er en form for tillid, der forekommer i midlertidige teams dannet omkring et fælles og relativt klart mål eller formål. Teamets succes afhænger af en stram og koordineret kobling af aktivitet mod et fælles mål. Det er altså ikke i enhver teaming-proces, at fænomenet ”Swift Trust” vil gøre sig gældende. Det er først, når der er et fælles og relativt klart mål og i øvrigt også i de tilfælde, hvor samarbejdet kan basere sig på allerede kendte forståelse af roller, f.eks. i samarbejdet inden for fagprofessioner.

Det er som nævnt Debra Meyerson, professor på Stanford University, i et samarbejde med Karl E. Weick og Roderick M. Kramer, der har identificeret og beskrevet fænomenet ”Swift Trust”, som de definerer som:

EN KOLLEKTIV FORESTILLING OM AT HVERT MEDLEMS INKLUSION I GRUPPEN BASERER SIG PÅ EN RIG OG RELEVANT ERFARING. DET ER UNDERFORSTÅET, AT NYE OG EKSISTERENDE TEAMMEDLEMMER HAR TILEGNET SIG DEN NØDVENDIGE ERFARING OG LÆRING ANDRE STEDER, MEN DEN FORMODES AT VÆRE PÅ PLADS, OG DET ER UNØDVENDIGT FOR TEAMET AT VERIFICERE DEN ELLER FORHANDLE OM DEN. SWIFT TRUST ER DERMED EN FORKLARING PÅ HURTIG TILLIDSUDVIKLING I MIDLERTIDIGE TEAMS.

MEYERSON, WEICK OG KRAMER 1996: 170 (MIN OVERSÆTTELSE)

Debra Meyerson og hendes team udviklede deres teori om ”Swift Trust” ved at undersøge amerikanske filmmiljøer, og hvordan det kunne lade sig gøre at være produktive straks samt have et intensivt samarbejde i en afgrænset periode for så at teame up med nogle nye i nye sammenhænge.

Swift trust er en unik form for tillid, der forekommer i midlertidige teams, f.eks. projektteams, der skal arbejde med velbeskrevne projekter i en kort periode. Da samarbejde kræver en vis grad af tillid, kræves det i midlertidige teams, at deltagerne hurtigt kommer til at stole på hinanden, og det sker blandt andet ved, at der overføres tillid fra andre sammenhænge og på baggrund af allerede etablerede forståelser af roller. Dette er i modsætning til den konventionelle model for tillid, hvor tillid bygges på baggrund af personlige interaktioner og erfaringer. Selvom vi ikke kender den fagperson, vi lige nu samarbejder med, har vi en opfattelse af, hvad denne fagperson kan qua uddannelse og erfaringsbaggrund. Meyerson, Weick og Kramer er i den forbindelse inde på det ironiske i, at hvis en fagprofessionel forsøger at definere sin rolle på en ny og innovativ vis, kan det hæmme denne hurtige tillid baseret på genkendelse af rollen som stereotyp. Samme udfordring kan opstå i forbindelse med nye professioner eller professionelle med usædvanlige fagkombinationer. Her får den enkelte en udfordring i forhold til at forklare sin egen faglighed og skabe en hurtig forståelse af rollen. Jo mere tidspresset man er i en samarbejdssituation, jo mere vil samarbejdet baseret sig på et rollebaseret samarbejde. Der er ikke tid til at skelne og dybere udforske de personlige nuancer.

**“DET IRONISKE I, AT HVIS EN FAGPROFESSIONEL
FORSØGER AT DEFINERE SIN ROLLE PÅ EN NY OG
INNOVATIV VIS, KAN DET HÆMME DENNE HURTIGE
TILLID BASERET PÅ GENKENDELSE AF ROLLEN
SOM STEREOTYP.”**



Artiklen "Swift Trust in Temporary Groups" er skrevet i 1996 men behandler et alment menneskeligt forhold om at vise tillid, og artiklen skønnes derfor at have en aktualitet, selvom kompleksiteten er øget siden 1996. Det at deltage i "Temporary Groups" er blevet en stedse mere almindelig ting med deraf følgende erfaringer med hurtigt at skulle kunne arbejde effektivt sammen i midlertidige teams.

TILLID SOM FUNKTION

I forhold til den organisatoriske sammenhæng, og i øvrigt også som en central reference for Meyer, Weick og Kramer, er Luhmanns behandling af tillidsbegrebet relevant at dykke nærmere ned i. I modsætning til sædvanlige moralske eller eksistentielle tilgange til fænomenet tillid som noget, der bør udvises, eller som man ikke kan leve foruden, udarbejder Luhmann en funktionel sociologisk analyse af tillid dvs. at han tager udgangspunkt i tillid som et socialt problem, der kræver løsninger.

Tillid er ifølge Luhmann en mekanisme til reduktion af social kompleksitet. (Luhmann 1999 (1968)). Det kræver et par mellemregninger at følge Luhmanns behandling af tillidsbegrebet. Meget af tiden går vi mennesker i en intersubjektivt delt og anonym verden, der kun er delvis verbaliseret, og som opfattes som selvfølgelig, god og rigtig. Her er tillid ikke nødvendig, her har vi fortrolighed. Men i det øjeblik de andre ikke blot ses som genstande, men som personer med ret til at tænke og handle anderledes, er tillid nødvendig, forudsat at vi er afhængige af deres handlinger, altså når vi f.eks. samarbejder i forhold til en fælles opgave. I komplekse sociale systemer er såvel fortrolighed som tillid måder at reducere kompleksiteten på. Viden kan ifølge Luhmann ikke i sig selv reducere kompleksiteten, tillid har et irrationelt element.



“MEGET AF TIDEN GÅR VI MENNESKER I EN INTERSUBJEKTIVT DELT OG ANONYM VERDEN, DER KUN ER DELVIS VERBALISERET, OG SOM OPFATTES SOM SELVFØLGELIG, GOD OG RIGTIG. HER ER TILLID IKKE NØDVENDIG, HER HAR VI FORTROLIGHED. MEN I DET ØJEBLIK DE ANDRE IKKE BLOT SES SOM GENSTANDE, MEN SOM PERSONER MED RET TIL AT TÆNKE OG HANDLE ANDERLEDES, ER TILLID NØDVENDIG, FORUDSAT AT VI ER AFHÆNGIGE AF DERES HÅNDLINGER, ALTSÅ NÅR VI F.EKS. SAMARBEJDER I FORHOLD TIL EN FÆLLES OPGAVE.”

Luhmanns udgangspunkt er altså, at tillid er nødvendig, når andre ses som personer med ret til at tænke og handle anderledes, og Baier, der ligesom Meyer, Weick og Kramer også har Luhmann som en central reference, giver følgende beskrivelse af tillid, som også inkluderer en kalkulation i forhold til andres gode vilje eller mangel på god vilje. Baiers definition af tillid kommer fra bogen Trust og antitrust, og er her bragt i min egen lidt frie oversættelse:

TILLID ER ACCEPTERET SÅRBARHED OVER FOR ANDRES MULIGE, MEN IKKE FORVENTEDE, MANGEL PÅ GOD VILJE. (BAIER, 1986: 96).

Tillid har en funktion, nemlig funktionen at reducere social kompleksitet, og Luhmann, der jo er systemteoretiker, angiver følgende to "systeminterne generalisationer i psykiske systemer" som grundlag for tilliden: Følelsesmæssig fiksering og sikkerhed i selvfremstillingen.

Begrebet generalisering kommer fra læringsteorien og er en forståelse af tillid, som noget man lærer. Generalisering er i denne sammenhæng, at tillidsdomme udstrækker sig til andre lignende tilfælde, og i det omfang de bliver bekræftet, stabiliserer de en indifferens over for forskelle. Den luhmannske forståelse af tillid har udgjort en trædesten for Meyer, Weick og Kramers begreb "Swift Trust" bl.a. ved, ligesom hos Luhmann, at se tillid som noget man vælger. Luhmanns grundtanke, om at tillidsdomme udstrækker sig til andre lignende tilfælde, genfindes ligeledes hos Meyer, Weick og Kramer, hvor det netop handler om, at kendskabet til én person i en given rolle eller profession udstrækkes til andre personer med samme baggrund og samtidig med en indifferens over for forskelle.

Følelsesmæssig fiksering er som en forelskelse. Selvom vi ikke kender den anden ret godt, er det fuldstændigt som om, vi har kendt den anden altid, og vi er sikre på at have mødt vores "soulmate", og vi kaster os ud i relationen. Vi har lidt af den samme følelsesmæssige fiksering i forbindelse med samarbejde i en organisatorisk sammenhæng. Vi beslutter os for at have tillid, og vi handler, som om vi var sikre på de andres gode vilje og sikre på vores samlede evner til at lykkes.



"FØLELSERMÆSSIG FIKSERING ER SOM EN FORELSKELSE. SELVOM VI IKKE KENDER DEN ANDEN RET GODT, ER DET FULDSTÆNDIGT SOM OM, VI HAR KENDT DEN ANDEN ALTID, OG VI ER SIKRE PÅ AT HAVE MØDT VORES "SOULMATE", OG VI KASTER OS UD I RELATIONEN."

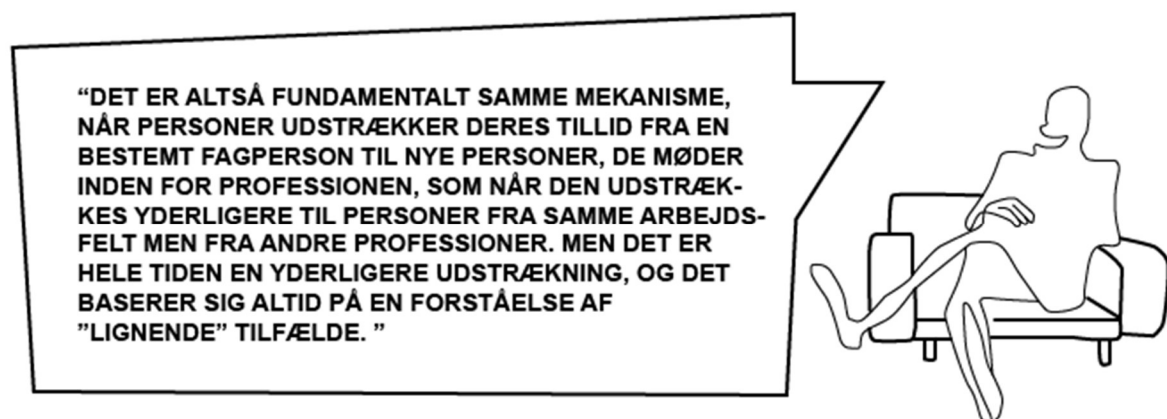
Sikkerhed i selvfremsstillingen er at basere tilliden på kendskabet til nogle genkendelige figurer, blandt andet det der tidligere er blevet beskrevet som rollebaseret samarbejde. Så længe vi har en vis forsigtighed i udtrykket og lever op til den forventede adfærd i rollen, kan der overføres tillid fra andre sammenhænge og på baggrund af allerede etablerede forståelser af f.eks. roller. Luhmann bygger her videre på og refererer også til Goffmans forståelse, som den blandt andet gengives i "Hverdagslivet rollespil" (Goffman 2014 (1959)). Meyer, Weick og Kramer ser ud til at have brugt denne argumentation som trædesten til pointen om, at hvis en person definerer sin rolle på en ny og innovativ vis, altså netop ikke har en forsigtighed i udtrykket, kan det hæmme denne hurtige tillid baseret på genkendelse af rollen som stereotyp.

Ovenstående omhandler den mere individualiserede tillid, men tillid er også afhængig af "systemtillid", hvor nogle "generaliserede kommunikationsmedier" (Luhmann) er med til at sikre tilliden, f.eks. tilliden til penge. Systemtillid kan også være i form af tillid til kendte samarbejds- og aftalemåder i et samfund eller en organisation som f.eks. en ansættelseskontrakt. Systemtillid er mere robust end personlig tillid ifølge Luhmann, og der er et gensidigt forøgelsesforhold mellem tillid og mistillid i en organisation; således vil f.eks. kvalitetskontroller, som en institutionalisering af mistillid, frigøre medarbejderne i organisationen til ikke at skulle kontrollere hinanden, kort sagt frigøre dem til tillid. Senere i artiklen vil organisationens muligheder for gennem strukturelle, rammesættende initiativer at kunne forøge muligheder for samarbejde i tillid blive behandlet. Det kan anses som en måde at kompensere for et upålideligt niveau af "Swift trust", men det er hos Luhmann, såvel som hos Meyer, Weick og Kramer, en pointe, at der er forskellige kilder til tillid, der supplerer hinanden. Meyer, Weick og Kramer pointerer således også, at "Swift Trust" nok er en måde at starte samarbejdet på ved at overføre tillid fra andre sammenhænge, men tilliden vil udvikles, når en person har opnået tilstrækkelig viden til at udvikle udvidede opfattelser af en samarbejdspartners evner, integritet og velvilje.

AT OVERSKRIDE DET ROLLEBASEREDE SAMARBEJDE

Et sidste tema, forinden en opsamling i forhold til de ledelsesmæssige implikationer, skal handle om overskridelse af de begrænsninger, der er i det rollebaserede samarbejde. Det er

vigtigt, da de aktuelle tanker om tværfagligt, grænsekrydsende samarbejde i høj grad synes at efterspørge dette. Som nævnt omhandler "Swift Trust" de tilfælde, hvor samarbejdet kan basere sig på kendte forståelser af roller (ofte fagprofessioner), som man har tidligere erfaringer med at arbejde sammen med. Det er min erfaring, at vi ofte har en relativt snæver forståelse af andres professioner, hvorimod vi har brede og nuancerede forståelser af vores egen profession. Luhmann har, som tidligere nævnt, redegjort for, hvordan tillid altid er baseret på generaliseringer. Tillidsdomme udstrækker sig til andre "lignende" tilfælde, og i det omfang de bliver bekræftet, stabiliserer de en indifferens over for forskelle. Det er altså fundamentalt samme mekanisme, når personer udstrækker deres tillid fra en bestemt fagperson til nye personer, de møder inden for professionen, som når den udstrækkes yderligere til personer fra samme arbejdsfelt men fra andre professioner. Men det er hele tiden en yderligere udstrækning, og det baserer sig altid på en forståelse af "lignende" tilfælde.



I forlængelse af begrebet "udstrækning" har Ernst & Chrobot-Mason beskrevet, at især specialister ofte har stærke holdninger til, hvad den primære opgave er, og hvilken faglighed der skal til for at løse den (Ernst & Chrobot-Mason 2010). Det må være en opgave for os alle at være nysgerrige i forhold til andre professioner og forskellige personers måder at forvalte denne profession på, ligesom det må være en ledelsesopgave at koble forståelser mellem det lokale perspektiv til et mere helhedsorienteret perspektiv.

Mange, ikke mindst offentlige organisationer, er aktuelt meget optagede af samskabende processer forstået som samskabelse med brugere og pårørende. Her kan "Swift Trust" tænkes at blive besværliggjort. Der er jo netop ikke kendte forståelser af den anden, men

derimod en situation hvor fagpersoner skal samarbejde med personer i de meget brede kategorier brugere eller pårørende. Der er tidligere blevet redegjort for Goffmans teori om hverdagslivets rollespil, og Meyrowitz har lavet nogle supplerende kategorier til Goffmans frontstage og backstage kategorier, altså at vi opfører os på en måde når vi er "på" frontstage og en anden måde i baglokalet backstage (Meyrowitz 1985). Når borgere eller kunder inviteres tættere på i samskabende processer, oplever de lidt af, hvordan teamet af professionelle er såvel backstage som frontstage og også overgangene fra de to verdener. Teamet af professionelle må derfor længere om bagved og opfinde noget, som Meyrowitz benævner "dybt backstage", som kun teammedlemmerne deler. Det er altså en pointe, at de professionelle, der "optræder" sammen, har behov for et backstage, og hvis dette er delt med borgere eller kunder, må de opfinde et "dybt backstage". Når de professionelle laver interne aftaler "dybt backstage", frigøres de også til ekstern tillid jævnfør den tidligere beskrivelse af det gensidige forøgelsesforhold mellem tillid og mistillid i en organisation i form af eksemplet med kvalitetskontroller.

Debra Meyerson og hendes team udfoldede deres teori om "Swift Trust" ved at undersøge amerikanske filmmiljøer, og med et, indrømmet, mere journalistisk greb hvad er så mere nærliggende end at spørge en erfaren filminstruktør, som samtidig har beskæftiget sig meget med instruktørernes ansvarsområde og særlige arbejdsform – Christina Rosendahl - om, hvordan hun arbejder med hurtig tillid og især med at overskride begrænsninger i det rent rollebaserede samarbejde. Christina er kendt for "Rosendahl-metoden", en metode der bl.a. også undervises efter på filmskolen:

NÅR JEG LAVER FILM, SÅ PLEJER JEG AT STARTE TIDLIGT MED AT SAMLE DE KUNSTNERISKE LEDERE AF DE FORSKELLIGE AFDELINGER – LEDERNE AF A-FUNKTIONERNE ALTSÅ FOTOGRAF, KLIPPER, KOMPONIST, LYDDESIGNER, SCENOGRAF - DEN GRUPPE SOM INSTRUKTØREN SÅ ER OVERORDNET CHEF FOR. DET ER DER ELLERS IKKE TRADITION FOR. MAN PLEJER AT VENTE TIL SENERE I PROCESSEN.... DE FÅR MANUSKRIFTET, SOM DE SÅ LÆSER. SÅ STILLER JEG DEM HVER ISÆR TO OPGAVER, SOM ER UDTRYK FOR NOGET, JEG ER VIRKELIG OPTAGET AF, NOGET JEG REELT SET BAKSER MED SELV. DE TO

OPGAVER BESTÅR AF EN SÆTNING TIL HVER. DE FÅR 2 ELLER 3 DAGE TIL AT SVARE PÅ SÆTNINGEN. DER ER REGLER FOR DET HER: DE MÅ IKKE SVARE VED AT STILLE SIG OP OG HOLDE FOREDRAG... MAN SKAL KOMME OG SVARE MED ET EKSEMPEL, OG MAN FÅR ET KVARTER TIL AT PRÆSENTERE SIT SVAR. NÅR VI MØDES ER DER ET ÆGGEUR, OG MAN MÅ IKKE KOMMENTERE UNDERVEJS. HVIS DER ER NOGET, DER KAN ØDELÆGGE INTUITION OG KREATIVITET, ER DET, HVIS FOLK HAR MENINGER. DEN INTUITION, DER SKABER KREATIVITET OG KUNSTNERISKE VÆRKER, DEN HAR DET IKKE SÅ GODT INDE I MENINGSRUMMET...

CHRISTINA ROSENDAHL (GENGIVET I SØNDERGÅRD 2023)

Der er med Christina Rosendahls egne ord tale om en radikal iscenesættelse, "alle vil jo gerne være konger i deres eget lille rige," som hun senere udtrykker det, og dette bryder hun altså med via denne iscenesættelse, hvor hun i øvrigt også opfordrer til at krydse faggrænser, altså komponisten behøver ikke komme med musik.

JEG PRØVER I DENNE SEKVENS AT FÅ DEM TIL AT TÆNKE SOM INSTRUKTØREN. JEG GIVER DEM MIT MANDAT... RITUALERNE SENDER JO ET SIGNAL TIL ALLE OM, AT VI I MOMENTER PUNKTERER HIERARKIET OG GØR PROCESSEN SAMSKABENDE. DET ER MEGET RAMMESAT: NU ER VI INDE I DET FLADE HIERARKI, OG NU GÅR VI TILBAGE. JEG ER OGSÅ MEGET SPROGLIG OMKRING DET. JEG SPEJLER ALT DET, DE HAR SAGT, OG FORTÆLLER, AT NU GÅR JEG TILBAGE I SKRIVERUMMET OG BRUGER ALLE IDEER. MÅSKE KAN DE IKKE SE DERES KONKRETE IDE REPRÆSENTERET, MEN DER ER STADIG EN DEL AF FILMENS IDEBANK.

CHRISTINA ROSENDAHL (GENGIVET I SØNDERGÅRD 2023)

Der er altså mulighed for at iscenesætte, og gennem denne iscenesættelse accelerere udviklingen af tillid, især i forhold til at overskride begrænsningerne i den rollebaserede tillid og ved det rent rollebaserede samarbejde. Dette kan naturligvis ske på et utal af måder. I

ovenstående tilfælde er det med en tydelig iscenesættelse fra en synlig lederfigur, men det kan også være dette, i bredere forstand, at skabe rammebetingelser for tillidsudvikling mellem personer i symmetriske relationer, hvilket vil blive behandlet i det afsluttende afsnit.

HVORDAN FREMMER MAN LEDELSESMÆSSIGT TILLIDEN I MIDLERTIDIGE TEAMS?

Der er forskellige kilder til tillid, der supplerer hinanden, sommetider på samme tid, sommetider i sekvenser. Meyer, Weick og Kramer pointerer således også, at "Swift Trust" nok er en måde at starte samarbejdet på ved at overføre tillid fra andre sammenhænge, men tilliden vil udvikles, når en person har opnået tilstrækkelig viden til at udvikle udvidede opfattelser af en samarbejdspartners evner, integritet og velvilje.



“DER ER FORSKELLIGE KILDER TIL TILLID, DER SUPPLERER HINANDEN, SOMMETIDER PÅ SAMME TID, SOMMETIDER I SEKVENSER. MEYER, WEICK OG KRAMER POINTERER SÅLEDES OGSÅ, AT "SWIFT TRUST" NOK ER EN MÅDE AT STARTE SAMARBEJDET PÅ VED AT OVERFØRE TILLID FRA ANDRE SAMMENHÆNGE, MEN TILLIDEN VIL UDVIKLES, NÅR EN PERSON HAR OPNÅET TILSTRÆKKELIG VIDEN TIL AT UDVIKLE UDVIDEDE OPFATTELSER AF EN SAMARBEJDSPARTNERS EVNER, INTEGRITET OG VELVILJE.”

Der er som nævnt et gensidigt forøgelsesforhold mellem tillid og mistillid i en organisation, således vil, som nævnt ovenfor, kvalitetskontroller, som en institutionalisering af mistillid, kunne frigøre medarbejderne i organisationen til ikke at skulle kontrollere hinanden, kort sagt frigøre dem til tillid.

Ledelsens muligheder for gennem strukturelle, rammesættende initiativer at kunne forøge muligheder for samarbejde i tillid er altså dels at drage nytte af fænomenet "Swift trust", dels at udvikle videre på denne tillid.

"Swift Trust" er i høj grad noget, der fremspirer i bestemte kontekster, bestemte samarbejdssituationer, i hvilken forbindelse Meyerson, Weick og Kramer blandt andet fremhæver at "Swift Trust" især er til stede i grupper, der har en begrænset levetid, dannet

omkring et fælles og relativt klart mål eller formål, og hvor deres succes afhænger af en stram og koordineret kobling af aktivitet. Rammesætning af opgaver må derfor blive en meget væsentlig ledelsesopgave.

Det er også således, at jo mere tidspresset man er i en samarbejdssituation, jo mere vil samarbejdet basere sig på et rollebaseret samarbejde. Der er ikke tid til at skelne og udforske de personlige nuancer dybere. Der er altså et behov for, at ledere giver mulighed til personer fra forskellige afdelinger for at afprøve samarbejdet ikke kun i meget tidspresede samarbejdssituationer. Det er nærmere beskrevet f.eks. i teorier om ledelse af relationel koordinering og er jo også et element i Rosendahl-metoden, som den blev beskrevet ovenfor. Her var der dels tale om tydelig rammesætning, dels blev der afsat tid til at udvikle samarbejdet, også selv om projektet i øvrigt var meget tidspreset.

Ovenstående kan siges at være strukturelle elementer, men "Swift Trust" baserer sig jævnfør definitionen, "En kollektiv forestilling om at hvert medlems inklusion i gruppen baserer sig på en rig og relevant erfaring," også på nogle kulturelle elementer. Før man får oplysninger om, eller erfarer noget videre om den anden, må ens viste tillid være udtryk for ens egen disposition for tillid. På samme vis vil ens gruppetilhørsforhold, den gruppetænkning og de kollektive antagelser, der er i forhold til at samarbejde med andre uden for gruppen, også påvirke tillidsniveauet. Der er et stort potentiale i, og en ledelsesopgave i forhold til, at udvikle denne kollektive forestilling om, at hvert medlems inklusion i gruppen baserer sig på en rig og relevant erfaring. En ny kollega er blot en kollega, der har sine erfaringer andre steder fra, og i lige så høj grad som en organisation skal on-board og lære fra sig, bliver det vigtigt at stille sig selv spørgsmålet: Hvad har du lært af din nye kollega?

Den luhmannske tilgang gav forståelse af, at tillid er noget, der læres og baserer sig på udstrækning af tillidsdomme til andre "lignende" tilfælde, og i det omfang de bliver bekræftet, stabiliserer de en indifferens over for forskelle. Der er altså en læreproces, og en stor tillid inden for et etableret team behøver ikke at reducere tilliden ved samarbejdet med andre. Der er mulighed for kontinuerligt at forstærke denne udstrækning af tillidsdomme ved at koble det lokale perspektiv til et mere helhedsorienteret perspektiv. Der kan der være en ledelsesopgave i at udfordre gruppetænkning, altså meget lokale og unuancerede forståelser af den primære opgave eller af bestemte problemer og hvilken faglighed, der skal til for at løse dem. Det kan f.eks. ske ved at finde mere nuancerede forståelser også internt i gruppen.

Lederen kan opfordre til at komme med indvendinger og tvivl, lade deltagerne indgå i andre teams gerne tværfagligt sammensat, lade gruppen komme i dialog med andre repræsentanter inden for organisation eller inddrage eksterne eksperter.

Det må, som tidligere nævnt, være en opgave for os alle at være nysgerrige i forhold til andre professioner og forskellige personers måder at forvalte deres profession på, ligesom det må være en ledelsesopgave at koble forståelsen mellem det lokale perspektiv til et helhedsperspektiv, hvilket en fælles dialog om forståelsen af organisationens kerneopgave kan være et greb i forhold til, og et meget udbredt greb at anvende aktuelt.

Andre muligheder for at starte tilliden på et højt niveau er at basere samarbejdet på nogle kendte spilleregler i organisationen og i de enkelte teams. Det relaterer sig til Luhmanns begreb om systemtillid. Når ledelsen vil fremme "Swift Trust", vil en medarbejder f.eks. henover et år indgå i en række forskellige projekter, hvor der er nogle træk ved samarbejdsformen, der går igen, ofte understøttet af en god projektgovernancemodel dvs. en beskrivelse af fremgangsmåder ved projektarbejde i den enkelte organisation. Der er således mulighed for at frisætte til tillid gennem mere eller mindre faste spilleregler for samarbejde i midlertidige samarbejdskonstellationer. En øget kapacitet for understøttelse og fremme af "Swift Trust" gør det lettere at samarbejde i midlertidige teams i organisationen.



LITTERATURLISTE:

Bayer, A (1986). Trust and antitrust. Ethics. I Meyerson, D., Karl E. Weick og Roderick M.

Kramer. (1992)

Ernst, C & Chrobot-Mason, D (2010). Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation and Transforming Organizations. McGraw-Hill

Goffman, E (2014 (1959)). Hverdagslivets rollespil. Samfundslitteratur

Luhmann, N. (1999 (1968)). Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet. Hans Reitzels Forlag

Meyerson, D., Karl E. Weick og Roderick M. Kramer. Swift Trust and Temporary Groups. I R.M. Kramer og Tom R. Tyler (Ed), Trust in organization (1996). SAGE Publications

Meyrowitz, Joshua (1985). No sence of Place – The Impact of Electronic Media on Social Behavior. Oxford University Press.

Rosendahl, C interview om Rosendahl metoden bragt i Søndergård, B. (2023). Teaming i organisationer. Samfundslitteratur.

Søndergård, B. (2023). Teaming i organisationer. Samfundslitteratur.

Tak til filminstruktør Christina Rosendahl for at dele sine erfaringer med "Rosendahl-metoden" og til Frode Boye Andersen for inspiration og redaktionel assistance i forbindelse med artikelskrivningen.