

# Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer

*Nye muligheder og udfordringer for Tillidsrepræsentanten*



IDA – 1. November 2018

Tina Øllgaard Bentzen, Post Doc Roskilde Universitet, ISE

# Lidt om mig....





### SUMMEØVELSE:

- Hvordan hænger LEDELSE og STYRING sammen?
- Er der forskel – og hvis ja, hvad består den i?



# STYRING OG LEDELSE

## Hvordan hænger de sammen?



STYRING

LEDELSE

|                      | STYRING                                                            | LEDELSE                                |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Regulering gennem:   | Bindinger på autonomi: Regler, incitament, resourcetildeling, mål, | Ansigt-til-ansigt-relationer<br>Dialog |
| Eksempel på relation | Forvaltning- institution                                           | Leder - medarbejder                    |
| Afstand i relation   | "Hands-of" / Distanceret                                           | "Hands-on" / Nær                       |
| Medie                | Systembåret (abstrakt)                                             | Relationsbåret (Konkret)               |

POLITISK LEDELSE

"HANDS-OFF"  
STYRING

ADMINISTRATIV LEDELSE

FAGPROFESSIONEL LEDELSE

"HANDS-ON"  
LEDELSE



# Hvad er tillid?

- Jeg har tillid når jeg tror på, at du passer på mine interesser – selv når du har muligheden for at lade være!
- Når jeg har tillid tør jeg tage **risikoen** for at gøre mig **sårbar** ved at "løsne tøjlerne" mere.
- ....Som ledelse sker det typisk ved at øge medarbejderens **råderum**.



***"Tillid er en risikofyldt forudydelse"***  
***(Luhmann)***

# Hvad ved vi om effekten af tillid

- i en organisation?

Medarbejders  
Engagement

- **Tillid har betydning for produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen**

(Nyhan 2000, Spreitzer & Mishra 1999, Bijlsma-Frankema, Rosendahl & van de Bunt 2005, Gould-Williams 2003),

Kvalitet i  
opgave-  
løsningen

- **Tillid har positiv betydning for engagement og tilfredshed på jobbet**

(Nyhan 2000, Dirk & Ferrin 2002)

Produktivitet

- **Tillid har positiv betydning for helbredet under forandringsprocesser**

(Oksanen 2008 samt Nilsson 2005)

Transaktions-  
omkostninger

- **Tillid kan være en buffer mod stress og udbrændthed, når der er perioder med høje krav** (Harvey, Kelloway & Duncan-Leipner 2003)

Helbred  
Stress

# Tillid har betydning for det tværgående samarbejde....

- Tillid til den nærmeste leder styrker tilliden til kollegaerne i afdelingen
- Tilliden til kollegaer i andre afdelinger/kontorer styrker det tværgående samarbejde
- Tilliden til kollegaer i andre afdelinger/kontorer styrker oplevelsen af at skabe resultater ift. kerneopgaven...



(Undersøgelse af Tillid & Samarbejde  
på statslige arbejdspladser, Vive 2017)



# Er tillid så altid godt?

TILLID TIL **HVEM?**

**Kompetence?**

Tillidsværdig?

**Kræfter?**

**Intention?**



TILLID IFT. **HVAD?**



- Hvad er opgaven?
- Hvad er konteksten?
- Hvad er risikoen hvis det går galt?



# Tillid

## Hvordan skaber man det?

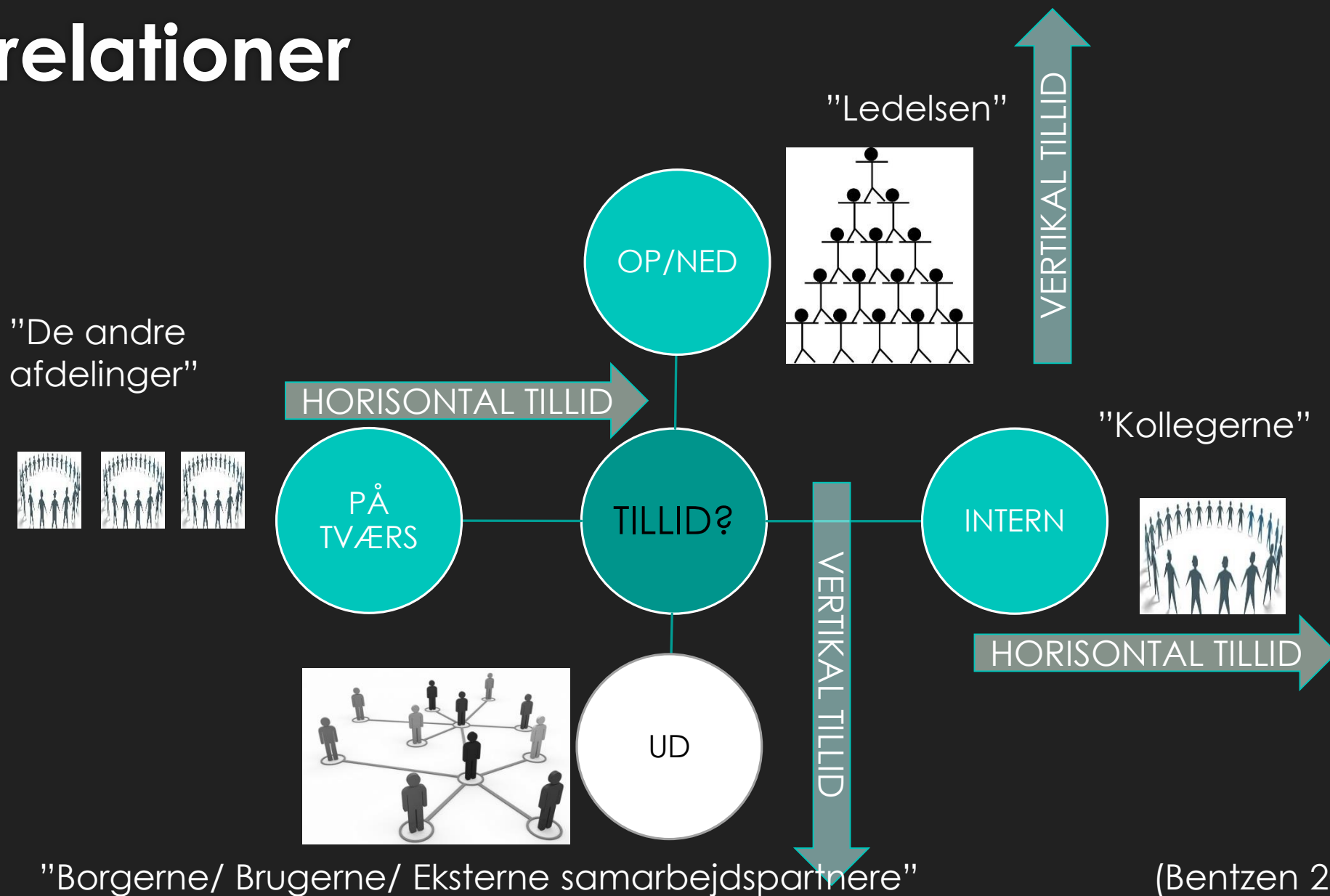
FORMEL MAGT  
VIRKER IKKE  
PÅ TILLID.....

- Tillid kan man kun invitere til - ikke beordre
- Gensidig proces – tillid gives og returneres (tillidsspiral)
- Gerne små skridt hvor indsatsen hæves over tid
- "Grundstemning" i relation sætter en tone....
- Tillid opbygges gennem anledninger hvor tilliden afprøves

*"Tillid opstår når isen begynder at bære. Det handler det meget om. **At man vover sig ud på noget** og lige så stille og roligt holder man hinanden i hånden. " (Leder i KFF)*



# Tillidsrelationer



# TILLID TAK! HVORFOR NU?



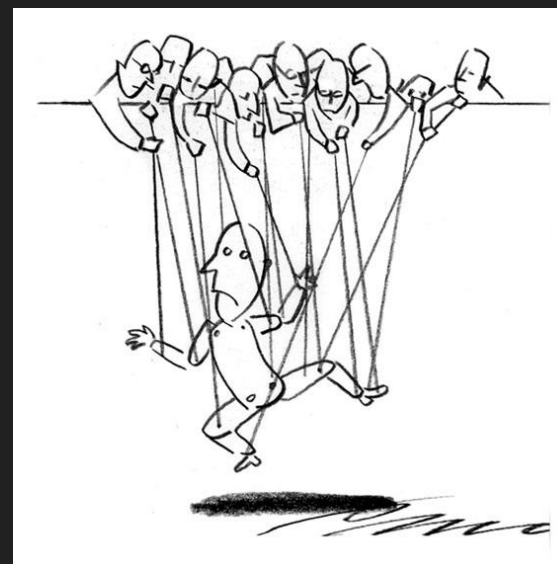
## MEN HVORFOR NETOP NU?



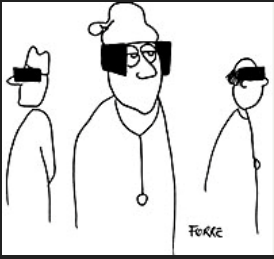
| År   | Regering    | Reformer                                                                    | Fokus på TILLID/ afbureaukratisering                                                                                         |
|------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1983 | V, K,CD, KD | "Regeringens moderniseringsreform"                                          | Forenkling af regler for at styrke god kundebetjening                                                                        |
| 1993 | S, R        | "Nyt syn på den offentlige sektor"                                          | Afbureaukratisering og udlicitering som vej til at forenkle den offentlige sektor                                            |
| 2002 | VK          | "Med borgeren ved roret"                                                    | Overdreven regulering skal afbureaukratiseres for at lette administration for både borgere, virksomheder og offentlig sektor |
| 2009 | VK          | "Mere tid til velfærd"                                                      | Færre regler skal skabe mere tid for de offentlige ansatte og bedre service til borgerne.                                    |
| 2010 | VK          | "Enkel administration i staten"                                             | Lancering af initiativer til smidiggørelse af den statslige administration.                                                  |
| 2011 | S, R, SF    | "Nyt Regeringsgrundlag"<br>"Nedsættelse af Produktivitetskommissionen"      | Styring skal udformes så den er mindre ressourcekrævende og så den understøtter tilliden til de offentlige ansatte.          |
| 2013 | S, R, SF    | "Tillidsreform – syv principper for modernisering af den offentlige sektor" | Styring skal bygge på tillid til de offentlige sektor så der skabes rum til faglighed og engagement                          |
| 2015 | V, K, DF    | "Sammenhængsreform"<br>Nedsættelse af "Ledelseskommissionen"                | Færre krag og regler skal skabe enklere måder at løse de offentlige opgaver på og sikre plads til medarbejdernes faglighed   |

# Tegn på metaltræthed 1: “MUSHROOMING”

- Mængden af målinger selveskalerer
- Vanskeligt at få overblik over målinger og deres sammenhæng
- Mængden af tid der bruge til administration ifm. målinger stiger



(Bentzen 2018: side 13-16)



## Tegn på metaltræthed 2: Tunnelsyn

- Adfærd rettes alene mod fastsatte mål
- “Perverse” bi-effekter
- Kortsigtede mål fortrænger langsigtede



*”Patienter bliver opereret, selv om de ikke har behov for det, og mange vil klare sig bedre ved at træne eksempelvis et dårligt knæ: ”*

*(Weekendavisen 2017)*

(Bentzen 2018: side 13-16)

## Tegn på metaltræthed 3: Demotivation

- Ydre belønning (Pisk/gulerod) udhuler de offentlige ansattes indre motivation (mening)
- Det der fagligt “giver mening” fortrænges af det “der måles” på....

YDRE MOTIVATION

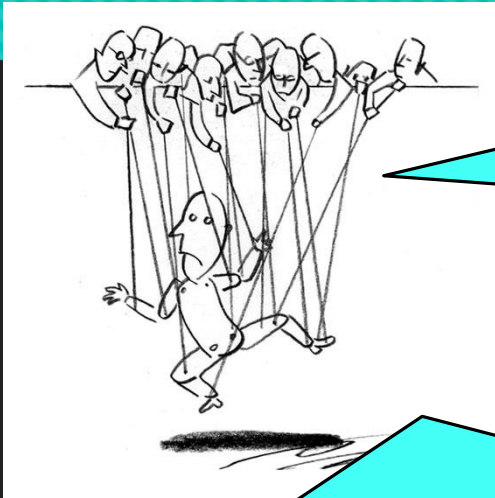


INDRE MOTIVATION





# Et opgør med kontrol?



"En skrækhistorie er f.eks. jobkonsulenterne som bruger 80 % af tiden på, så at sige legitimere, det de gør. Altså redde deres egen røv. Og så bruger de 20% på få folk i job. Det burde jo være omvendt."

(Konsulent ØKF)

"Der var også opstået en tendens til kontrol på kontrol på kontrol, og det var nogle gange helt vanvittigt. Jeg skulle kontrollere min administrative medarbejder, og min chef skulle kontrollere mig, og en anden skulle kontrollere ham. Det var der, hvor man nogle gange tænkte, det her er simpelthen galimatias.

**Der var nogle, der mistede kontrol over, hvor meget kontrol der er brug for..."**

(Leder i Socialforvaltningen)



# Tillid og kontrol

- Skælder de altid hinanden ud. ?



"Et eksempel er pillerne. Lige her har vi problemer med at få det til at fungere, så her vil det være helt håbløst at sige at "jamen, her har jeg bare tillid til dig". Her hjælper kontrol jo. Her er det en sikkerhed for medarbejderne at vi har systemer der controller. "

(Leder af træningscenter)

***"Tillid og kontrol "skælder ikke altid hinanden ud. Det er jo en balance." (Konsulent i SUF)***

## Tillid og styring er hinandens modspætninger

- Jo mere tillid des mindre styring
- Jo mere styring des mindre tillid



**TILLID OG STYRING ER ALTID MODSTANDERE!**

## Styring og tillid kan forstærke hinanden

- Styring kan til tider øge tillid...
- Tillid kan forbedre styring (under bestemte forudsætninger)



**TILLID OG STYRING KAN VÆRE SAMARBEJDSPARTNERE**

## Tillid og styring er hinandens modspætninger

- Jo mere tillid des mindre styring
- Jo mere styring des mindre tillid



**TILLID OG STYRING ER ALTID MODSTANDERE!**

## Styring og tillid kan forstærke hinanden

- Styring kan til tider øge tillid...
- Tillid kan forbedre styring (under bestemte forudsætninger)



**TILLID OG STYRING KAN VÆRE SAMARBEJDPARTNERE**

**Summeøvelse: Hvad er jeres erfaring? Hvad gør forskellen?**

Faktorer som påvirker  
oplevelsen af styringen

Tillid og kontrol bliver  
modstander når....



Tillid og kontrol bliver  
medspillere når....



**Medarbejder-  
arbejder-  
motivation**

Kontrollen opleves som noget  
der modarbejder  
medarbejdernes faglighed

Ressourcer brugt til kontrol  
opleves som urimelige ift.  
kontrollens værdi

Kontrollen opleves som understøttende for  
medarbejdernes faglige værdier.

Ressourcer brugt til kontrol opleves som  
rimelige ift. kontrollens værdi.

**Styrings-  
relationen**

Styringsrelationen er fjern og  
formel  
(Underordnet og overordnet har  
"tynd" relation)

Styringsrelationen er tæt og uformel  
(Underordnet og overordnet har "tyk"  
relation)

**Involvering  
i styring**

Den underordnede har ikke  
indflydelse på kontrollens  
udformning og anvendelse.

Den underordnede involveres i kontrollens  
udformning og anvendelse.

**Styrings-  
dialog**

Der er ingen eller for lidt dialog  
om styringen, og derfor er dens  
formål uklart eller meningsløst  
for underordnede.

Der er tilstrækkelig dialog om styringen, til  
at dens formål er klart og meningsfuld for  
underordnede.

# Kodeks for tillid

## - Politiske pejlemærker for arbejdet med tillid

### UDDRAG:

"Den centrale styring fra politisk hold og fra forvaltningsniveau skal baseres på tydelige overordnede politiske og faglige hensigter og der skal måles på effekter af indsatserne. Derfor må politikerne have mod til at **give slip på detaljeregulering**. I stedet skal et så stort lokalt handlerum som muligt stå frit til at ledere og medarbejdere kan udøve deres faglighed og fokusere på kerneydelsen."

Tillidsdagsordenen understøttes endvidere gennem **fjernelse af en række styringskrav, der fjerner fokus fra kerneopgaverne**. Sagt med andre ord: jo flere styringskrav, der stilles, jo færre ressourcer kan ledere og medarbejdere bruge på kerneydelsen til gavn for borgeren."



"Det har betydning i organisationen at man oppefra politisk siger tillid og lader det sprede sig i vandet". ( Leder i Socialforvaltningen)



# Afbureaukratiseringsspor

Oprydning og forenkling af eksisterende kontrol



- Indsats med at forenkle og fjerne overflødige, eksisterende styringskrav som politikker, krav, regler mv.
- Foregår både på politisk niveau og i flere af fagforvaltningerne.
- Legitimerer dét at stille spørgsmålstejn ved eksisterende styring.

***"Der er en tendens til i ethvert system at man bygger ovenpå og ikke får ryddet ordentligt op i det. (...)"***

(Leder i Beskæftigelses – og Integrationsforvaltningen)



# Fra PDA til Besøgsblokke



- Afskaffelse af minutstyring
- Indførelse af formålsbestemte besøgsblokke
- Økonomistyring ændret i retning af mere rammestyring
- Inddragelse af både politikere, tillidsrepræsentanter og SOSU-assistenten i udvikling af ny løsning.





# Afvigelsesdokumentation i Socialforvaltningen



- Fremfor at registrere ALT der gøres efter den lægeordnede plan...
- Registreres det når der af forskellige årsager gøre ANDET end det der står i den lægeordnede plan...
- Har reduceret mængden af tid til dokumentation betragteligt.

# Meningssamlingen

## - En genvej til direktionen I Socialforvaltningen

- Alternativt forum som kan indstille direkte til Direktionen.
- Ser på dokumentation der “ikke giver mening”.
- Samler aktører I sagen – udforsker gennem dialog på tværs.
- “**KORTSLUTTER**” den klassiske beslutningsvej igennem hierarkiet og reducer afstanden i styringen.
- Har reduceret unødvendig kontrol og afklaret misforståelser.....





FRA STYRING SOM NOGET DER

**"RULLES UD",**

TIL AT VÆRE NOGET DER

**"SAMSKABES!"**



| Aspekter af styringen:                               | Traditionel styring                                                           | Samskabt styring                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Styringen udformes primært af:</b>                | Topledelse og embedsfolk                                                      | Styringsudfordringen sætter holdet: Aktører med aktier i styringen involveres.                                                                         |
| <b>Definition af styringsudfordring og -løsning:</b> | Smal: Defineres centralt                                                      | Bred: Udforskes i fællesskab mellem alle styringens aktører. <b><u>TR har ofte vigtig rolle!</u></b>                                                   |
| <b>Styringens primære funktion:</b>                  | Understøtte topledelse og administration med relevante styringsinformationer. | Understøtte alle styringens aktører ift. deres behov. Særligt fokus på at styringen understøtter frontlinjemedarbejderens møde med borgere og brugere. |
| <b>Administrationens rolle:</b>                      | Styringsekspert                                                               | Facilitator af styringsdialog                                                                                                                          |
| <b>Motivation i fokus:</b>                           | Ydre motivation: Pisk og gulerod                                              | Inde motivation: Public Service Motivation                                                                                                             |
| <b>Implementering af styringsløsning:</b>            | Overvejende Top-down                                                          | Vekselvirkning mellem Bottom-up og Top-down                                                                                                            |
| <b>Tillid i styringsrelation</b>                     | “Tynd” tillidsrelation<br>Den styrende er fjern og formel.                    | “Tyk” tillidsrelation<br>Den styrende er nær(mere) og uformel                                                                                          |

# FIRE F'er i samskabt styring



F.eks. **FJERNELSE** gennem afbureaukratiseringsspor

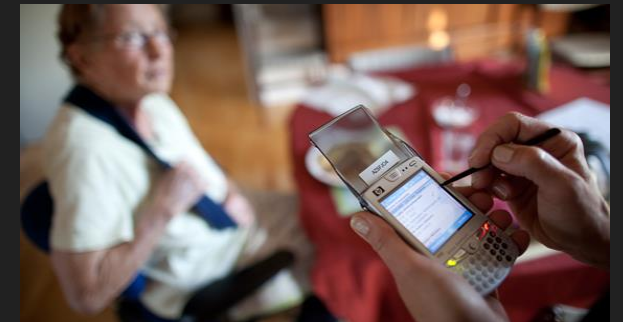
F.eks. **FORANKRING** ved at indføre afvigelsesdokumentation



**FORANKRE**

**FJERNE**

F.eks. **FORANDRING** af styring  
Fra PDA til besøgsblokke



**FORANDRE**

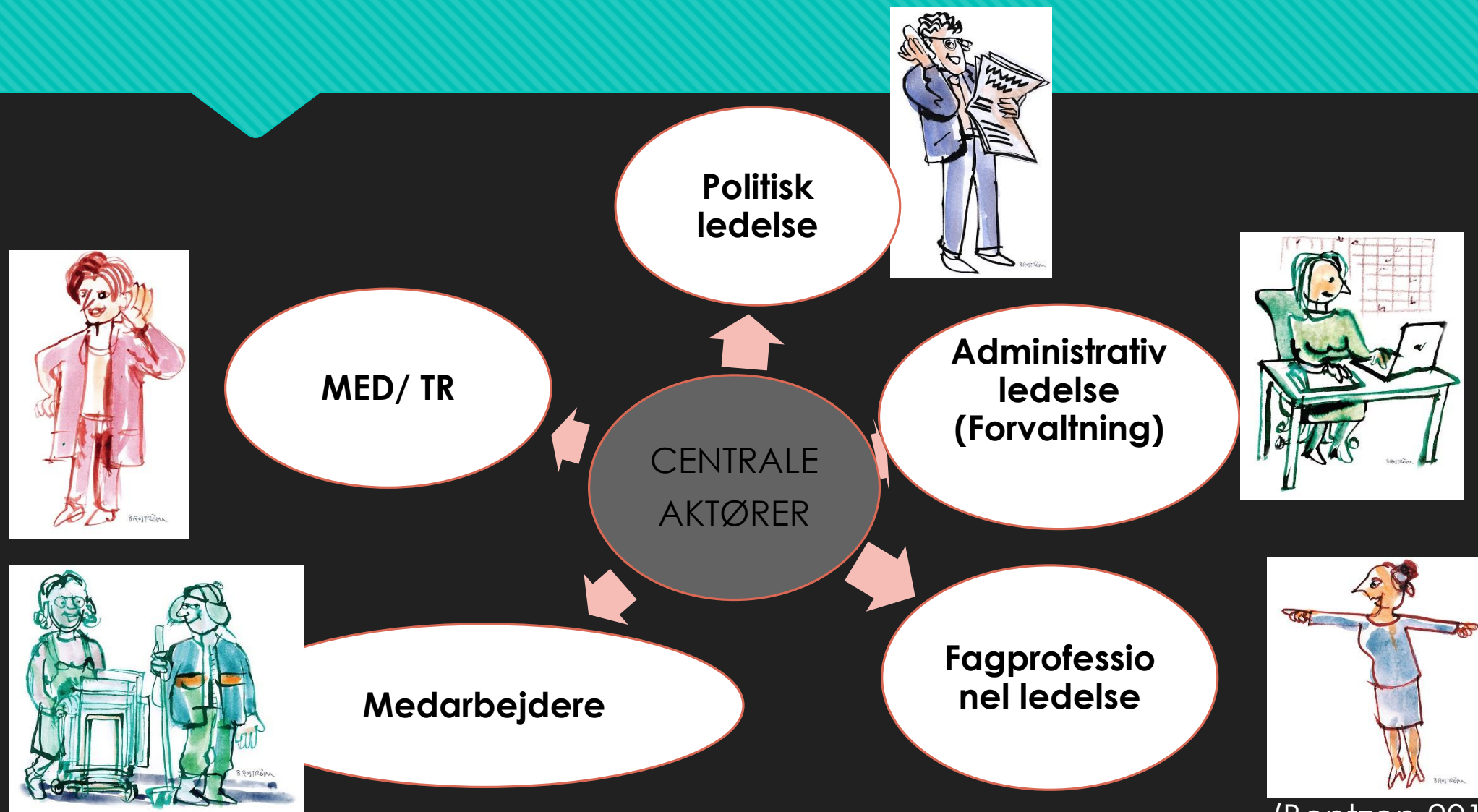
**FASTHOLDE**

F.eks. **FASTHOLDELSE** af kontrolsystem  
lft. medicinudlevering



(Bentzen 2018: side 66)

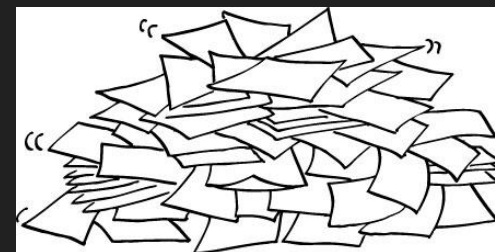
# TILLID KRÆVER ROLLEFORANDRINGER Af alle – Også Tillidsrepræsentanten!





## Politikerne:

- Rollemodeller: Legitimere tillid som styringsform
- Undgå generelle regler som løsning på lokale problemer
- Skrue op for mere overordnet rammestyring – slippe detaljeregulering
- Mere ansigt til ansigt dialog med forvaltning, institutioner, MED og medarbejdere.
- Bevidsthed om effekten af måden pressesager håndteres på....



"Der er nogen **automatreaktioner man skal tynde ud**. Man skal øve sig på at sige: Ja, der er sket en fejl et sted og det kræver jeg at forvaltningen retter op på. Og når så Pressen siger: "Hvordan vil du så forhindre at det sker igen"" ..... så skal man øve sig på at sige: "Jamen, det er jo ikke sket andre steder". (Politiker)

"Tillidsbaseret styring kræver at politikerne i højere grad formår at **begrænse og prioritere hvilke politiske måltal der skal kæmpes for** og hvilke der skal fjernes: "Så det handler om at kunne "kill your darlings".

(Politiker)

(Bentzen 2018: side 133)



Tillid er OAO's mærkesag  
OAO's vision om tillid  
Projekter og forskning

Aftalen om en tillidsreform  
De syv principper  
Center for Offentlig  
Innovation  
Styringslaboratorier  
Inspirationsarrangementer  
forår 2014

Lad dig inspirere af andre  
Tillid og plads til faglighed  
Tillid og samarbejde  
Tag borgeren med  
Fjern unødvendigt  
bureaukrati  
Innovation  
Kerneopgaven

Hvordan får I mere tillid på  
arbejdspladsen  
Redskaber  
OAO kan hjælpe dig

## Københavns Kommune valgte at gå planken ud



Udgivet: 21-11-2013 | Redigeret: 26-11-2013

AAA

Da anklager om hashmisbrug væltede ind over institutionen Nexus i maj, overraskede Københavns socialborgmester Mikkel Warming ved at stille sig op og forsvare institutionen. Han ville ikke bukke under for mediepresset og ødelægge en velfungerende institution med en masse unødvendige regler. I stedet valgte han at gå tillidsvejen.

Af Freja Czajkowski

Den 26. maj 2013 sad socialborgmester Mikkel Warming (Ø) til et interview, hvor stemningen mellem ham og journalisten bare dalede og dalede. Danmarks Radio havde i et indslag beskyldt institutionen Nexus, der tager sig af udsatte unge, for at hashmisbruget på stedet var ude af kontrol, og socialborgmesteren i København skulle ind og komme på sagen.

Men i stedet for at love bod og bedring, som politikere ofte gør i sådanne sager, gik Mikkel Warming den modsatte vej og støttede op om institutionen.

"Vi var meget vrede over, at DR prøvede at lave karaktermord på en institution, der fungerer godt," siger Mikkel Warming, der samtidig kritiserer journalistikken:

"Der er ikke nogen afsløring i, at udsatte unge ryger hash. Der bliver røget hash på efterskoler, i ungdomsklubber og blandt unge generelt – det ville der ikke være nogen afsløring i. Men der er i særdeleshed ikke nogen afsløring i, at udsatte unge nogle gange, ikke altid, kan have et hashforbrug og

LÆS MERE

Download som PDF

### KONTAKT



Freja Czajkowski  
Student  
 46 97 38 22  
[ffc@oao.dk](mailto:ffc@oao.dk)



Christina Borries  
Konsulent  
 46 97 38 03  
[cbo@oao.dk](mailto:cbo@oao.dk)



Amalie Ferdinand  
Konsulent  
46973807  
[amf@oao.dk](mailto:amf@oao.dk)

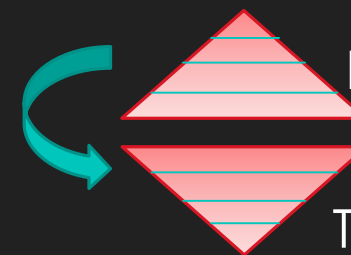


## Forvaltningen:

- Fra ekspert til facilitator (Øget involvering i styringsdesign)
- Tættere styringsrelation (Mere ansigt til ansigt)
- Længere forløb med inddragelse af centrale aktører når der designes styring
- Mindre "One size fits all" og mere skræddersyet styring
- "Forudsige" tillidssvigt og sikre konstruktiv håndtering

Den største forandring for forvaltningen er, at man ikke hver gang der er et problem, skal lave en ny dokumentation, instruks eller måling. Jeg kalder det at være "dokumentationsneutral". Dvs. at hvis vi tilføjer noget, skal vi også fjerne noget. For ellers vokser det hele tiden. Det er faktisk en meget stor forandring for mange af vores dygtige medarbejdere

(Direktør).



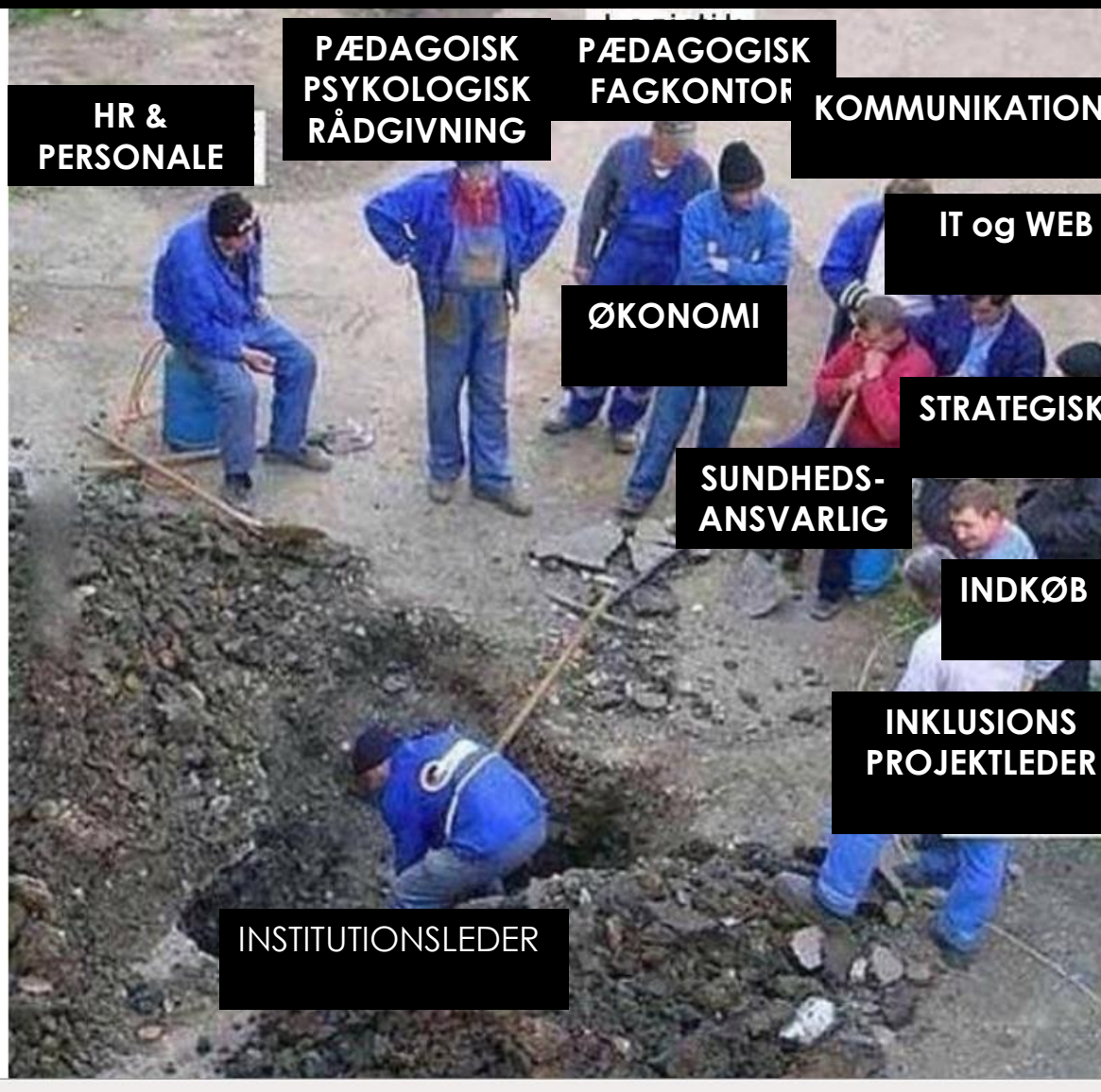
FRA: Servicere op

TIL: Servicere møde  
Med borger/brugere

Selv regnedrengene er faktisk begyndt at gøre tingene på en ny måde. De er faktisk begyndt at sige – vi er nødt til at tage ud og møde folk, fordi det har de også fundet ud af, at det kommer der faktisk noget ud af i stedet for at tage den over mail

(Konsulent i Socialforvaltningen).

(Bentzen 2018: side 136)

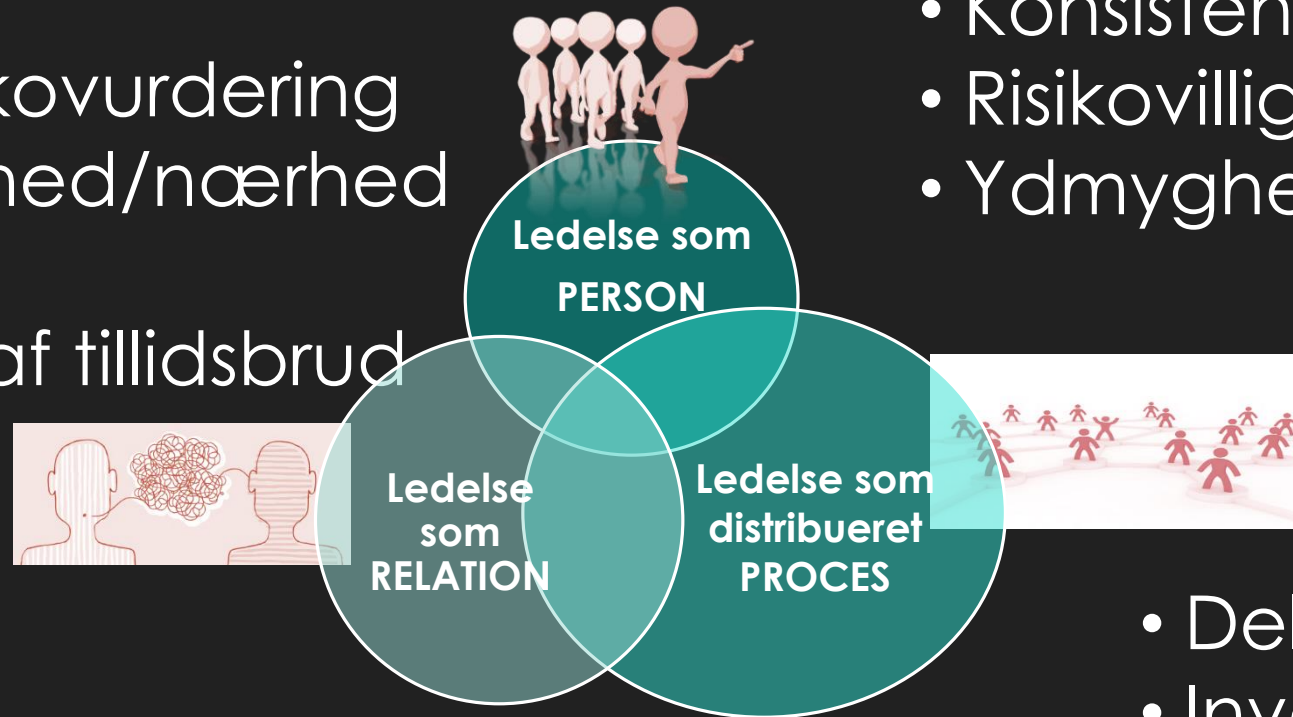




# Lederne: Tillidsbaseret ledelse



- Gensidig risikovurdering
- Tilgængelighed/nærhed
- Dialog
- Håndtering af tillidsbrud



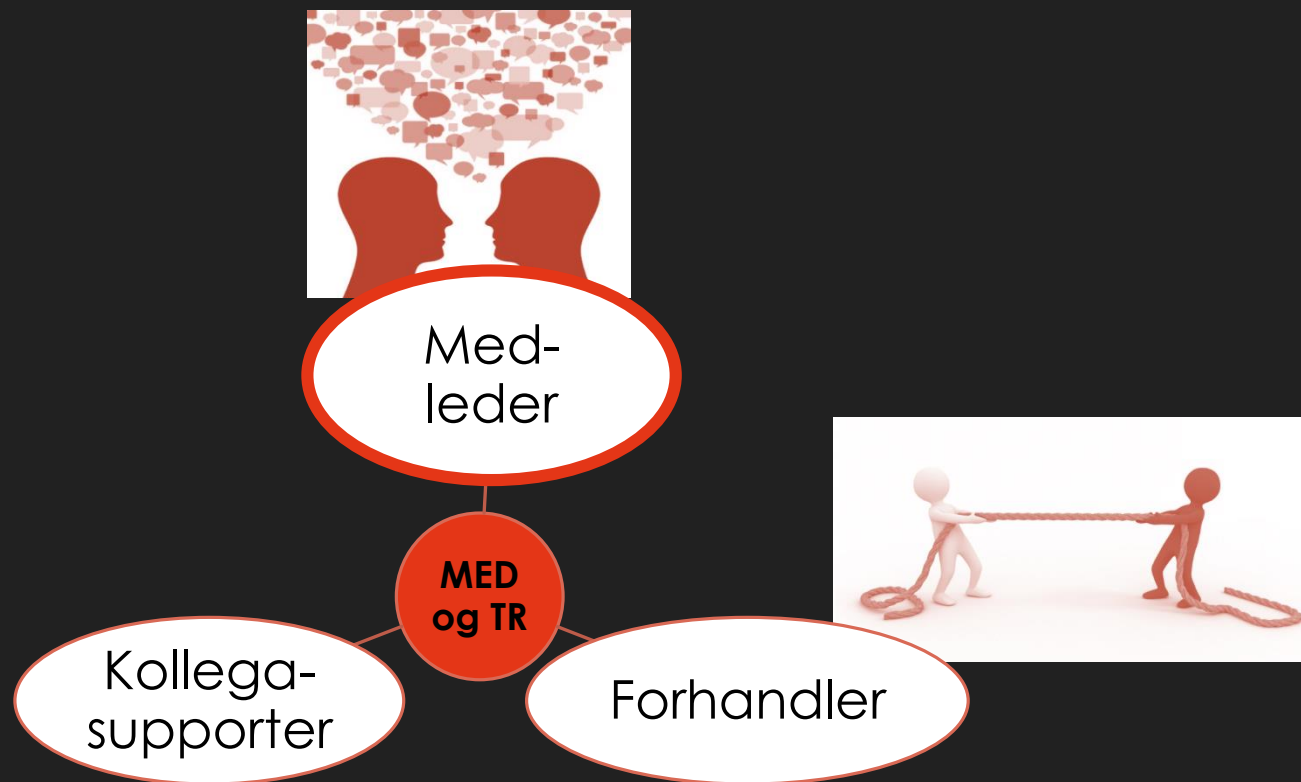
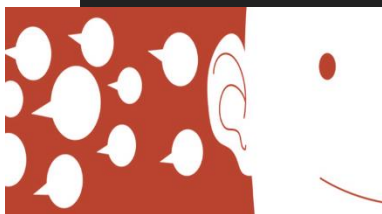
- Konsistens
- Risikovillighed
- Ydmyghed

- Delegering
- Involvering
- Mægtiggørelse
- Rammer og retning

(Bentzen 2018: side 140)



## Tillids- og MED-repræsentanten:



.....Kan i nogle tilfælde skabe krydspres ift. de øvrige relationer

# En chefs indtryk af TR-rollen.....

**Chef:** Tillidsrepræsentanten skal **være den der ved hvad der foregår blandt medarbejderne**. En chef ved jo ikke hvad der rører sig. Så derfor skal man være en som medarbejderne har tillid til og som derfor har mandat til at gå til ledelsen når noget brænder på. Og ikke sådan noget med løn og rettigheder hele tiden. Det er klart at der kommer nogle lokallønsforhandlinger en gang om året hvor man også har de roller også. Men herregud **det meste af tiden møder jeg jo ikke tillidsrepræsentanten herinde**. Undtagen til lønforhandlingerne.

**Tina:** Så der skal faktisk være en tættere relation?

**Chef :** Det synes jeg. Og det betyder jo ikke at TR skal være ledelsens forlængede arm. Nogen gange vil TR jo sige – det kan simpelthen ikke bakke op om. Men det vil man jo som ledelse også som regel have forståelse for, hvis det til gengæld ikke er krav og rettigheder hele tiden, ikke? At man lige pludselig står med en udgift. **Sådan ser mange ledere jo på det når Tillidsrepræsentanten kommer: At nu skal man puge nogle penge ud til et eller andet. Det synes jeg ikke kan være den eneste rolle man skal have.**

# En anden leders indtryk af TR-rollen

**Tina :** Hvilken betydning har det at tillidsrepræsentanten er involveret?

**Leder:** "**Jamen det betyder alt! Det betyder alt!** Jeg laver ikke nogen større forandringer uden at de er med. Og det gør jeg ikke, fordi jeg har den erfaring at jeg kan godt som leder sidde og overveje nogen ting – hvad der kunne være klogt. **Men hvis ikke jeg har dem med så kan der godt tages nogle beslutninger omkring nogle forandringer som alligevel ikke sker.** Så er der sådan en begejstrethed omkring det i en måneds tid og så er man jo videre ledelsesmæssigt, og når man så vender tilbage efter et halvt år, så kører det ligesom det altid har gjort."

# MEDARBEJDERREPRÆSENTANTEN SOM FORHANDLER

- Fokus på medarbejdergruppens behov
- Rettighedsfokus
- Loyalitet overfor fagforeningen
- Virkemiddel: Forhandling
- Eksempel: Lønforhandling

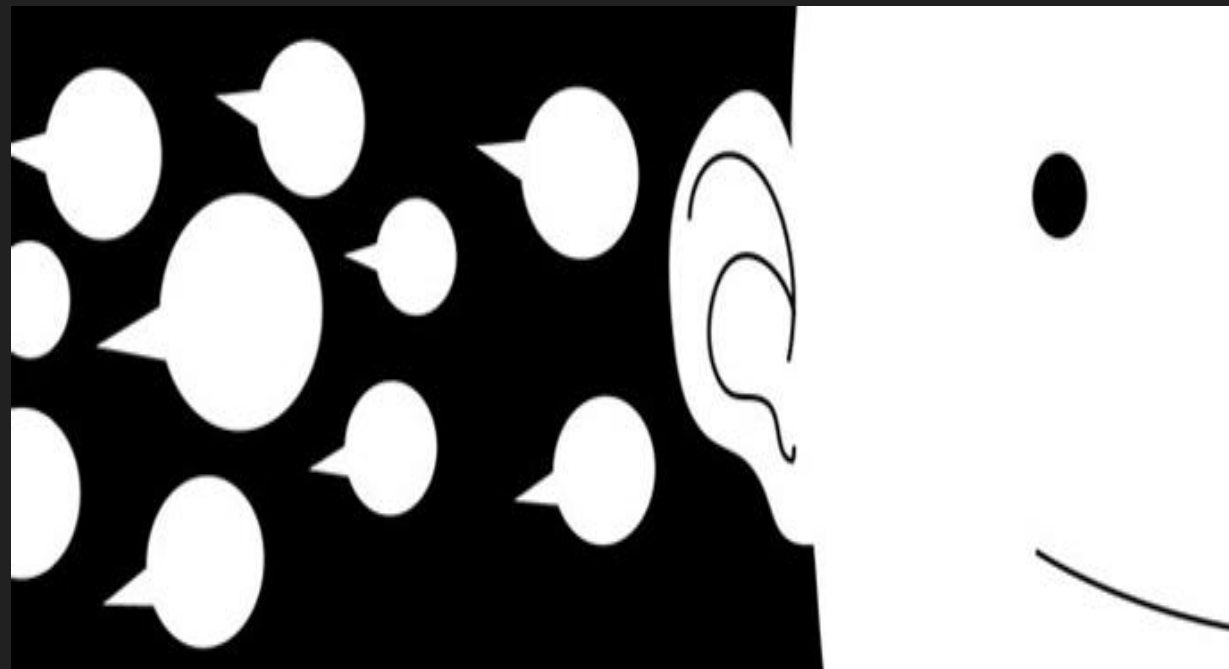


“FAGFORENINGENS FORLÆNGEDE ARM”    “VAGTHUND”



# MEDARBEJDERREPRÆSENTANTEN SOM KOLLEGASUPPORTER

- Fokus på den enkelte medarbejders behov
- Omsorgsfokus
- Loyalitet overfor den enkeltes ret
- Virkemiddel: Forhandling og mægling
- Eksempel: Tjenstlig samtale



“SOCIALRÅDGIVER”

“PSYKOLOG”

“ANTENNE”

# MEDARBEJDERREPRÆSENTANTEN SOM MED-LEDER

- Fokus på organisationens samlede behov
- Mulighedsfokus - Indflydelse
- Loyalitet overfor organisationen/ledelsen
- Virkemiddel: Dialog & Samarbejde
- Eksempel: Omstrukturering, besparelse, strategiuudvikling



“MEDINVOLVERET”

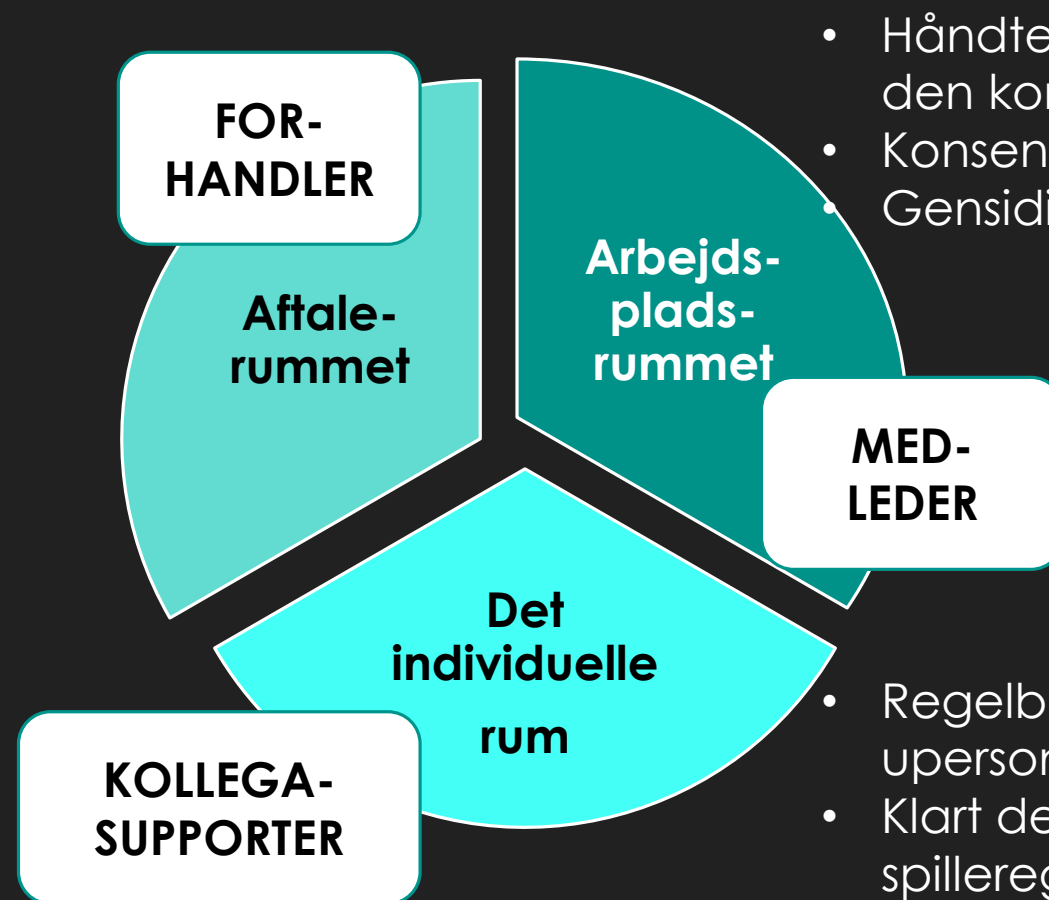
“MED-EJERSKAB”

“MED-ANSVAR”

# Medarbejderrepræsentantens rolle-udfordring

- at bevare tillidsrelationer i alle rum

- Forhandlingsrum
- Formel aftaleret
- Udmøntning af centrale aftaler

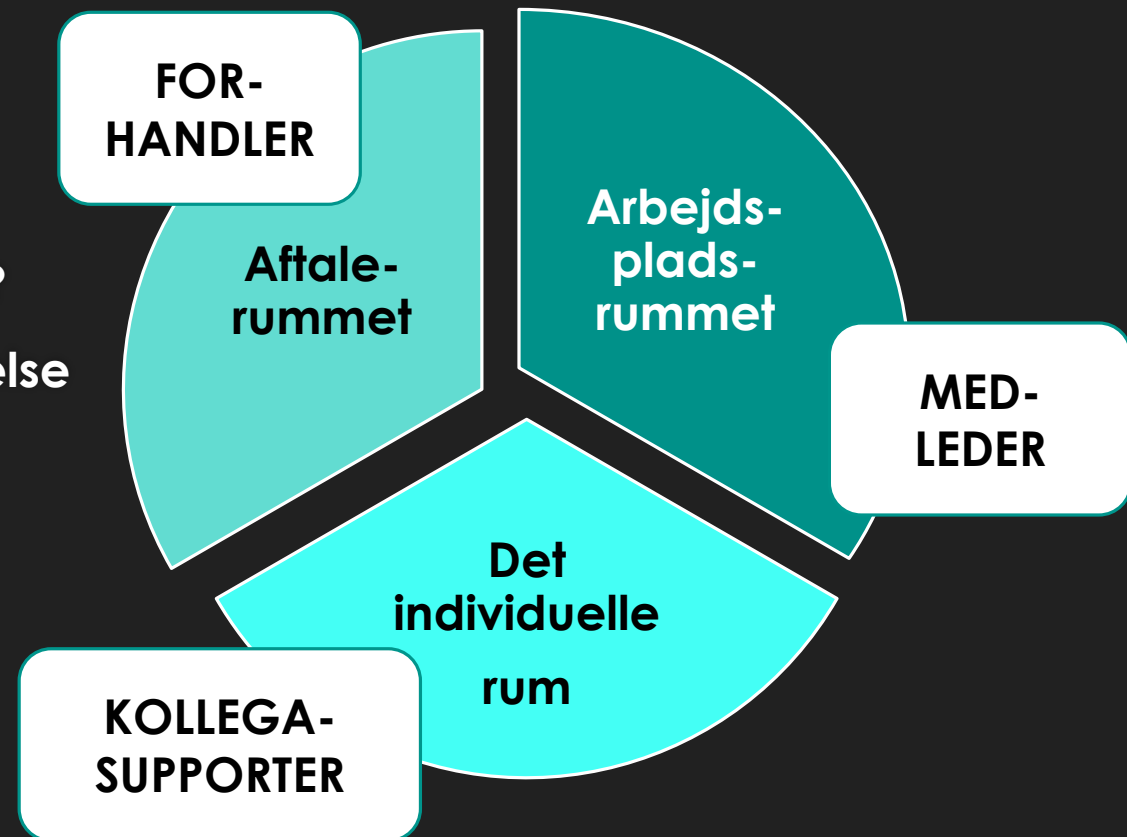


*"Forpligtelse til at kommunikere og engagere sig, men ikke forpligtelse til at indgå aftale."*

# DIALOGØVELSE



- Hvilke rum og roller fylder mest hos jer?
- Har I oplevet et krydspres imellem rollerne?
- Hvordan mener I TR bedst sikrer sig indflydelse fremadrettet?





## Medarbejderne:

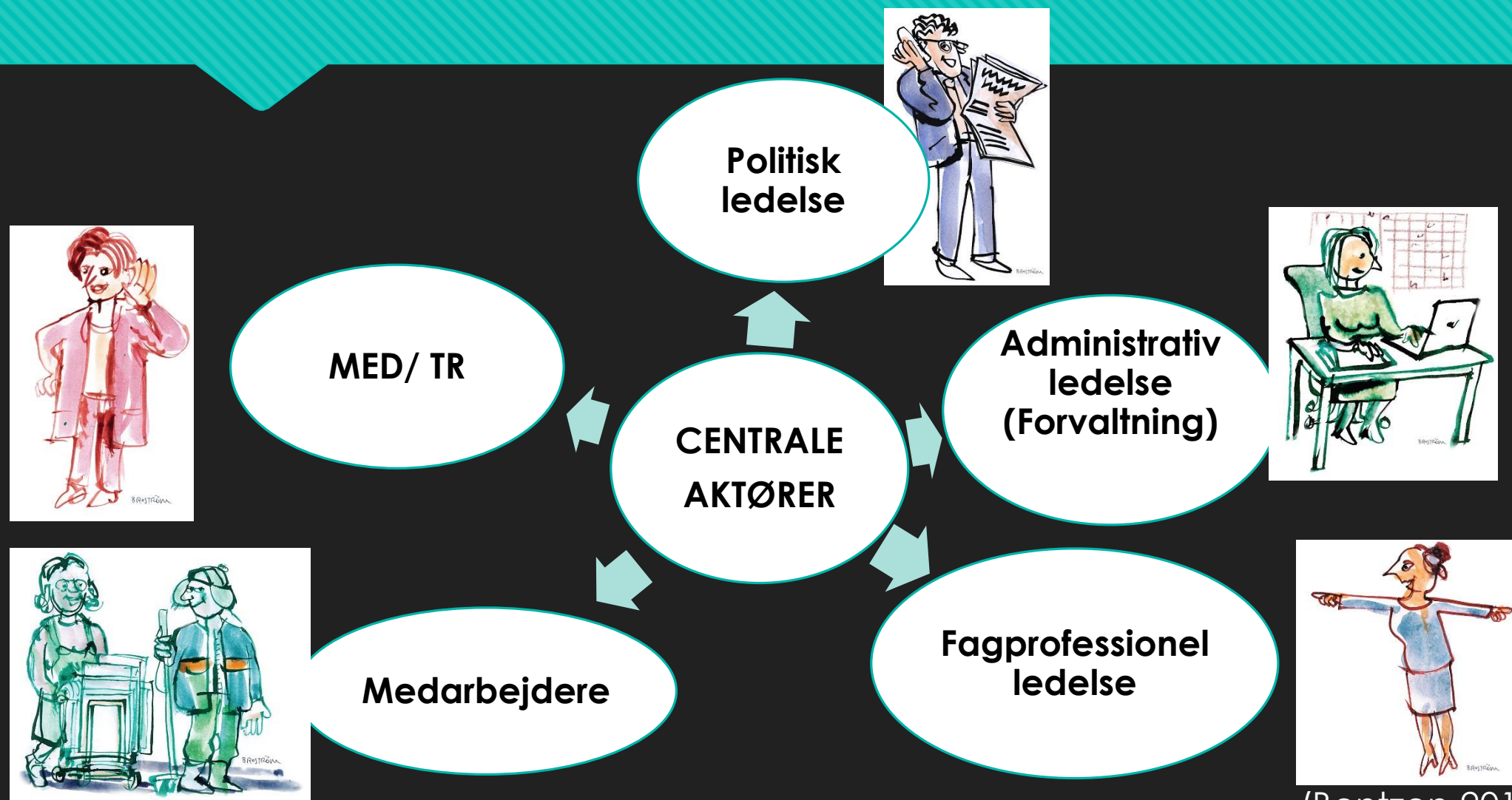
- Større fagligt råde- og beslutningsrum
- Medskaber af løsninger – kontra kun at være udfører af løsninger
- Tilbagemeldingspligt – ansvarstagen
- Behov for større fagfaglig kompetence
- Bære større ansvar og usikkerhed



*"Nogen gange kommer man jo også til at træffe nogen beslutninger som borgerne ikke synes er fantastiske, og det skal man jo også kunne. Der kan man ikke læne sig op af at nu har vi haft de her 8 gange og derfor slutter vi. Nu skal jeg gå ind og siger hvorfor vi slutter nu. Det bliver meget JEG vurderer at..... Det er jo ikke alle der kan det eller har lyst til at have den rolle. "*

*(Medarbejder i Sundhedsforvaltningen)*

# TILLID kræver Rolleforandringer blandt alle aktører



# Nysgerrig på mere?



## **Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer**

<https://www.djoef-forlag.dk/da/boeger/t/tillidsbaseret-styring-og-ledelse-i-offentlige-organisationer>

## **Parterapi mellem tillid og kontrol**

<http://denoffentlige.dk/der-er-brug-parterapi-mellem-tillid-og-kontrol>

## **Styring skal understøtte kerneopgaven**

<http://vpt.dk/innovation-afbureaukratisering/styring-skal-understotte-kerneopgaven>

## **Vejen til ny styring i den offentlige sektor**

<http://politiken.dk/debat/kroniken/art5779664/Vejen-til-ny-styring-i-den-offentlige-sektor>

## **At lede og styre med tillid: Hvordan? (video)**

<http://www.ftf.dk/aktuelt/ftf-nyhed/artikel/saadan-kan-tillid-og-kontrol-understoette-hinanden/>

## **Forenklingens fire F'er: Fra ambition til praksis med tillidsbaseret styring**

<http://vpt.dk/innovation-afbureaukratisering/forenklingens-fire-f-er-fra-ambition-til-praksis-med-tillidsbaseret>

Tina Øllgaard Bentzen, [tinaob@ruc.dk](mailto:tinaob@ruc.dk)