

At lede med tillid som kompas

*Hvordan styrker du tilliden
og undgår faldgruber?*

Tina Øllgaard Bentzen,
Associate Professor
Roskilde Universitet, ISE

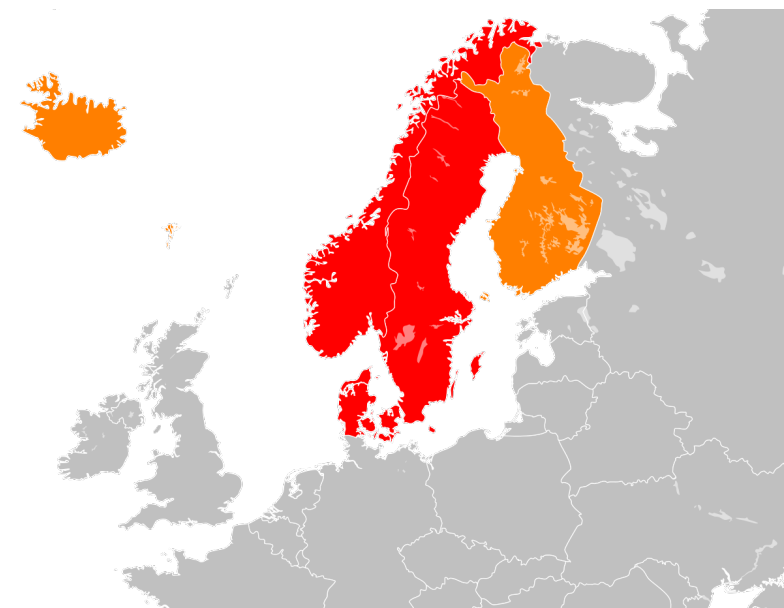
LEDELSESKONFERENCEN
26. November 2024





Tina Øllgaard Bentzen, Ph.d. forsker på Roskilde Universitet

- TILLIDSREFORM - nationalt/ kommunalt – DK/NO/ SE
- Tillidsbaseret styring og ledelse
- Samspil tillid og kontrol
- Afbureaukratisering – samskabt styring





Det offentlige
bestemmer
"oppefra-og-ned"



Brugeren vælger og
bestemmer



Det offentlige og
borgeren bestemmer
sammen

	OLD PUBLIC ADMINISTRATION	NEW PUBLIC MANAGEMENT	NEW PUBLIC GOVERNANCE
Borgeren	Klient (passiv modtager) "PÅ BORGEREN"	Kunde (kritisk bestiller) "FOR BORGEREN"	Samarbejdspartner (Del af løsning) "MED BORGEREN"
Værdi i fokus	Kvalitet Retslighed	Effektivitet Ressourceoptimering	Innovation Ressourcemobilisering
Styring	Hierarki Regler	Marked Mål- og resultatstyring	Netværk TILLID
Ledelse	Fagfaglig ledelse	Præstationsledelse	Tillidsbaseret ledelse

WICKED
PROBLEMS!

Hvad er tillid?

- Tillid er at tage risikoen for at gøre sig sårbar overfor hinanden – selvom det kan gå galt.
- 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 "løsne tøjlerne" mere = øge medarbejderens råderum.



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

(Bentzen 2018: side 27)

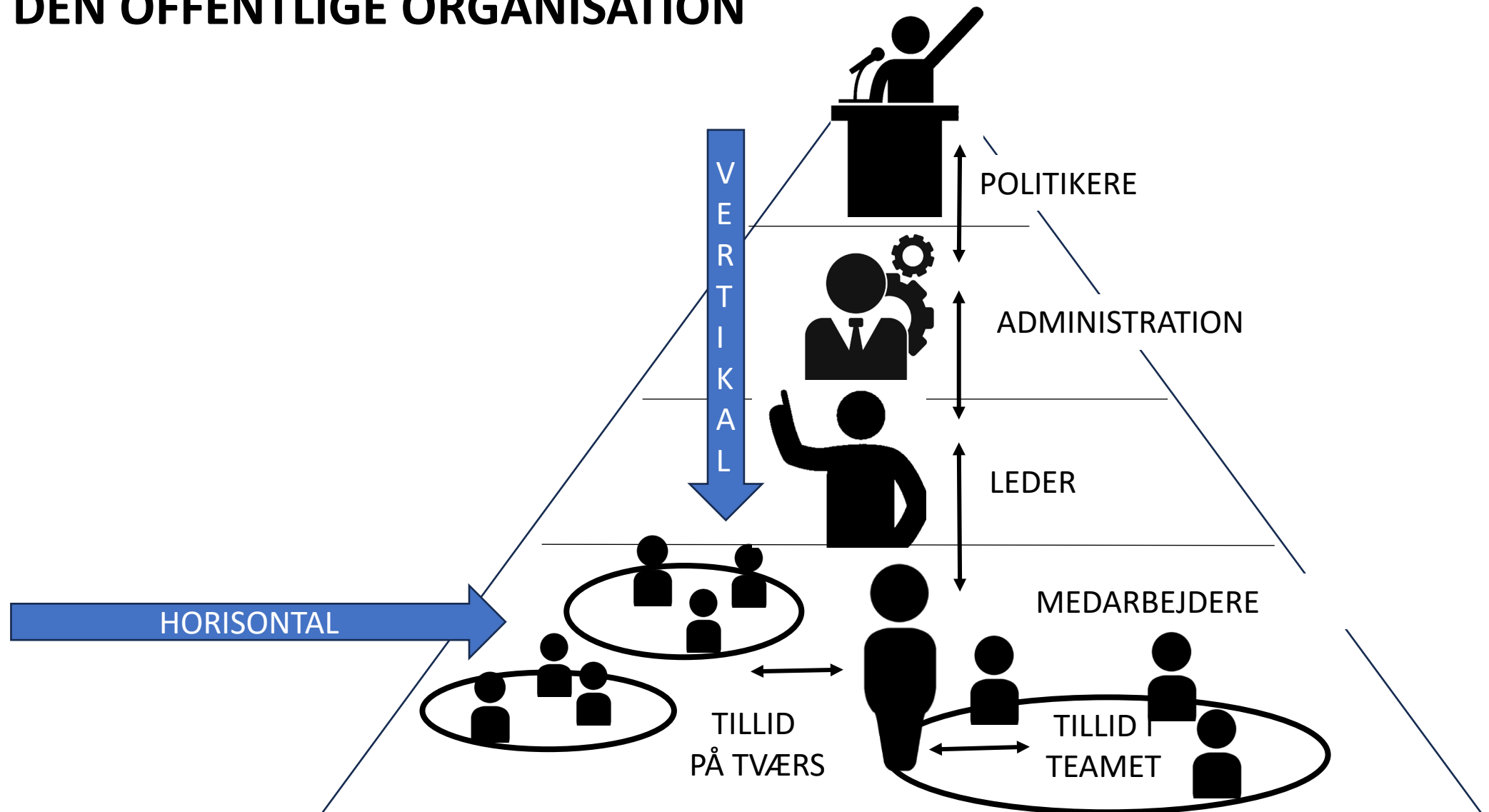


TILLID ER GODT FOR.....

- **Produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen**
(Nyhan 2000, Spreitzer & Mishra 1999, Bijlsma-Frankema,, Gould-Williams 2003),
- **Engagement og tilfredshed på jobbet**
(Nyhan 2000, Dirk & Ferrin 2002)
- **Helbredet under forandringsprocesser**
(Oksanen 2008 samt Nilsson 2005)

Stress og udbrændthed i perioder med høje krav
(Harvey, Kelloway & Duncan-Leipner 2003)

TILLID I DEN OFFENTLIGE ORGANISATION



LEDERENS TILLIDSKOMPAS

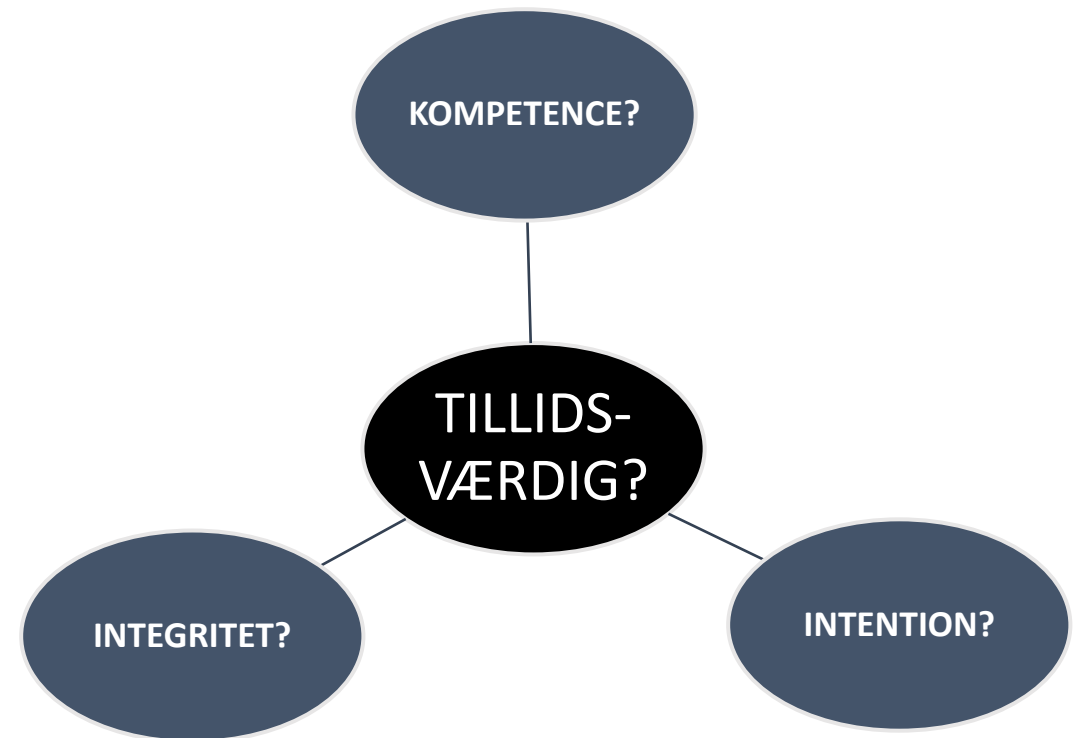


- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenteren

**1. TILLIDS-
KULTUR**

FALDGRUBE 1:

"Tillid er altid godt!"

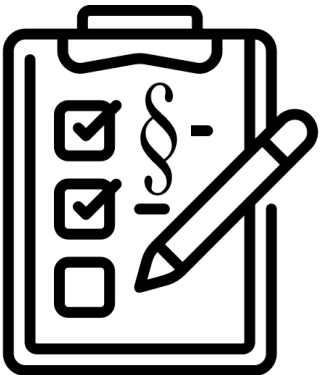


LEDERENS TILLIDSKOMPAS



- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenteren

1. TILLIDS-KULTUR



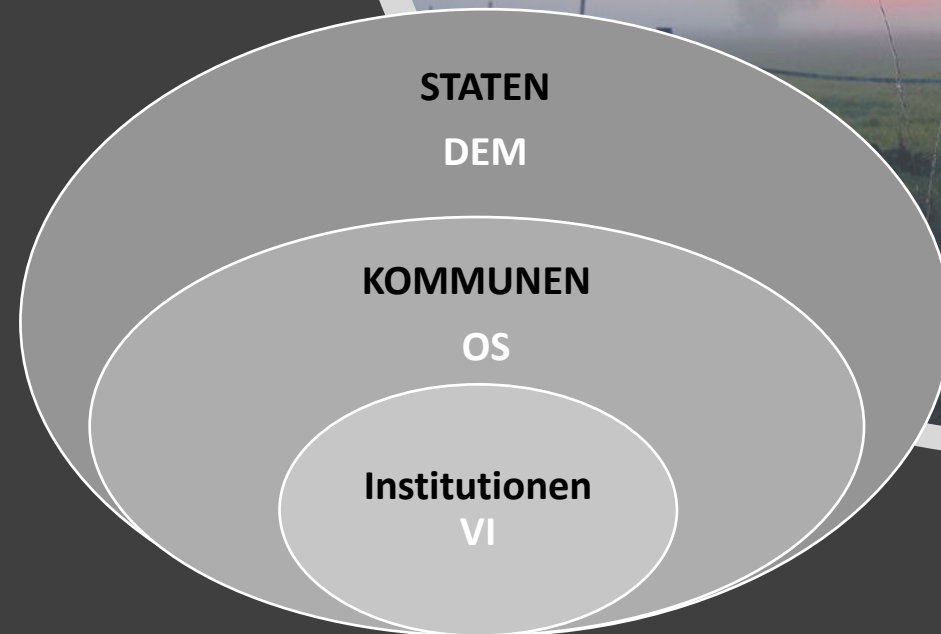
- Skabe tillids-understøttende styring (Fjerne, forandre, forankre)

2. TILLIDS-STRUKTUR

STYRING?

Hvad er det?

- Hegnspæle eller bindinger på det faglige råderum
- Styring bruges til at afgrænse risici
- Sikre værdier som **retsikkerhed, ligebehandling, effektivitet.**
- Hård og blød styring
- Formel og uformel styring



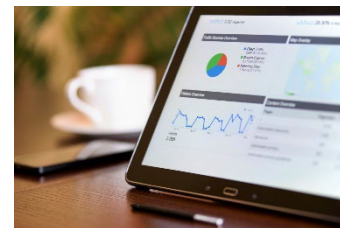
Eksempler på styring



TILSYN



DOKUMENTATIONSKRAV



ØKONOMISTYRING

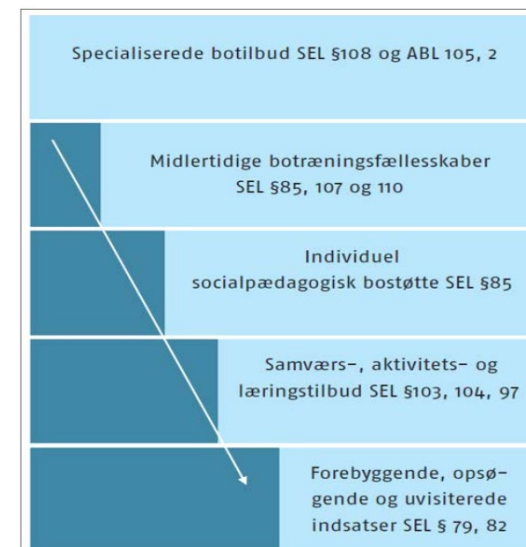


STRATEGIER

**Love og
regler**



VÆRDIER



FAGLIGE STYRINGSVÆRKTØJER

HVAD BØVLER I STYRINGEN?

Tendens til selveskalering af styring (MUSHROOMING)

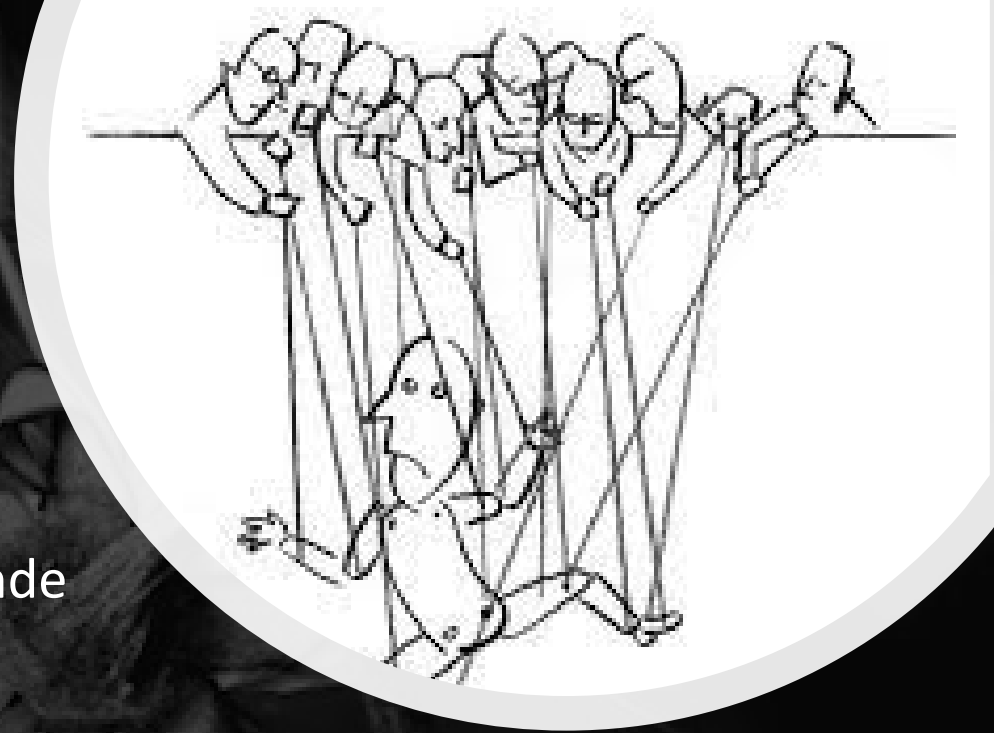
- Ny styring indføres uden kritisk eftersyn af eksisterende styring
- Mistillid skaber “selvpåført styring”

“Perverse” bieffekter

- Fokus på udvalgte mål på bekostning af andre (Tunnelsyn)
- Fokus på de borgere der lettest producerer resultater (Creaming)
- Tværgående samarbejder undermineres af konkurrencebaseret styring

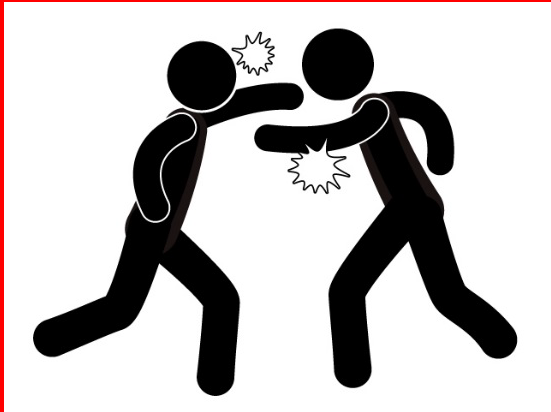
Demotivation blandt de fagprofessionelle

- Rekruttering og fastholdelse?



HVORDAN HÆNGER STYRING OG TILLID SAMMEN?

MODSTANDERE ELLER SAMARBEJDSPARTNERE?



***TILLID OG STYRING ER ALTID
MODSTANDERE!***



***TILLID OG STYRING KAN VÆRE
SAMARBEJDSPARTNERE....?***

(Bentzen 2018: side 56)

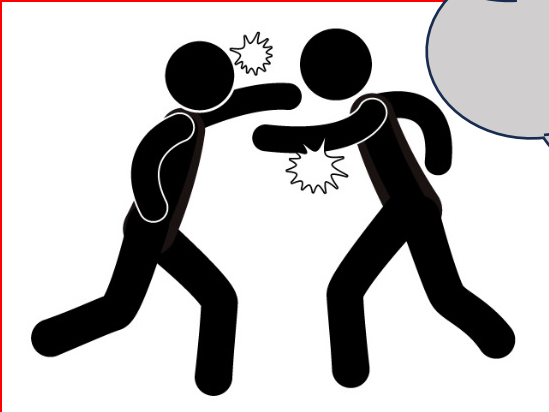
HVORDAN HÆNGER STYRING OG TILLID SAMMEN?

MODSTANDERE ELLER SAMARBEJDSPARTNERE?

FIND EGNE EKSEMPLER!

RØD STYRING?

GRØN STYRING?



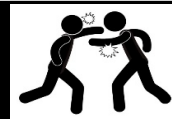
**TILLID OG STYRING ER ALTID
MODSTANDERE!**



**TILLID OG STYRING KAN VÆRE
SAMARBEJDSPARTNERE....?**

**Faktorer som påvirker
oplevelsen af styringen**

**Tillid og styring bliver
modstander når....**



**Tillid og Styring bliver
medspillere når....**



**Medarbejder-
arbejder-motivation**

Styringen opleves som noget der
modarbejder medarbejdernes faglighed

Ressourcer brugt til kontrol opleves som
urimelige ift. styringens kontrollens værdi

Styringen opleves som understøttende
for medarbejdernes faglige værdier.

Ressourcer brugt til styring 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
styringens udformning og anvendelse.

Den underordnede involveres i Styringens
udformning og anvendelse.

**Styrings-
dialog**

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

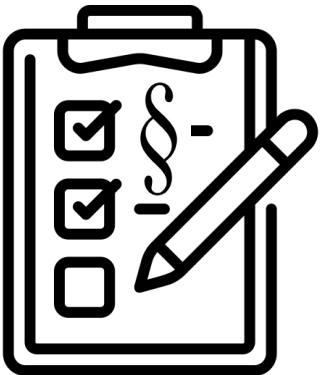
Der er tilstrækkelig dialog om styringen,
til at dens formål er klart og meningsfuld
for underordnede.

LEDERENS TILLIDSKOMPAS



- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenteren

1. TILLIDS-KULTUR



- Skabe tillids-understøttende styring (Fjerne, forandre, forankre)

2. TILLIDS-STRUKTUR

FALDGRUBE 2:

”Tillid er en modsætning til kontrol!”

LEDERENS TILLIDSKOMPAS



- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenteren

1. TILLIDS-KULTUR

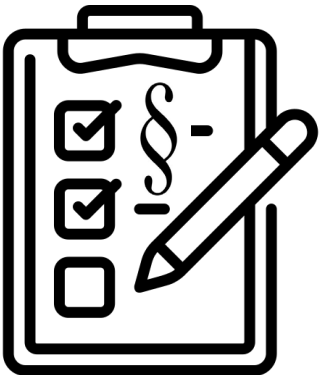
- Finde "tilpas" risikable anledninger til at teste tilliden.

3. TILLIDS-TEST

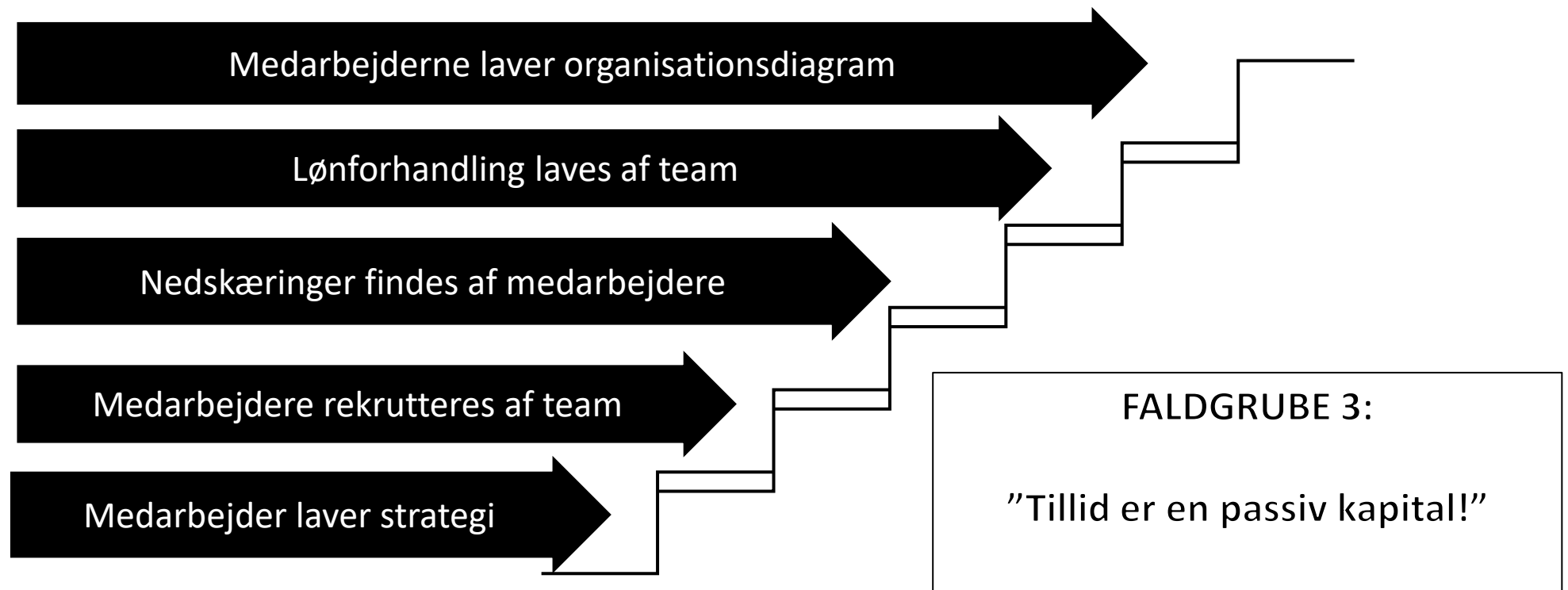


- Skabe tillids-understøttende styring (Fjerne, forandre, forankre)

2. TILLIDS-STRUKTUR



TILLIDSTRAPPEN HOS JAC



LEDERENS TILLIDSKOMPAS



- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenteren

1. TILLIDS-KULTUR

- Finde "tilpas" risikable anledninger til at motionere tilliden.

3. TILLIDS-TEST

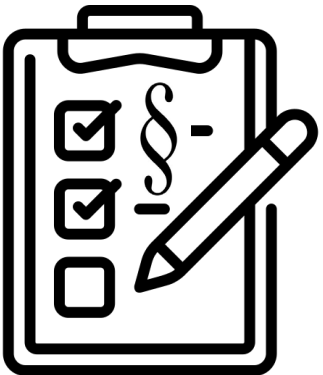
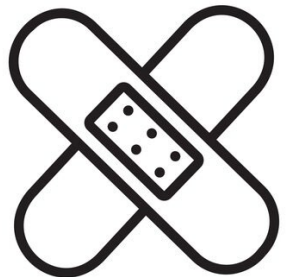


- Skabe tillids-understøttende styring (Fjerne, forandre, forankre)

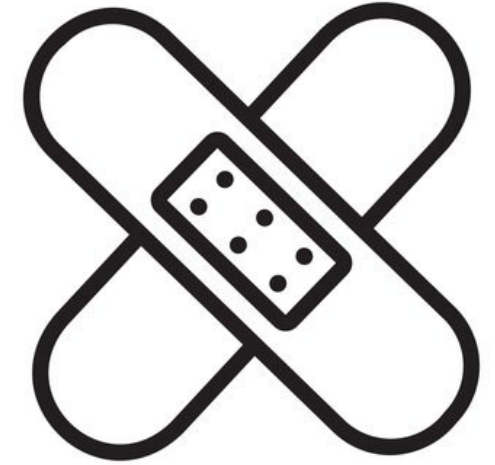
2. TILLIDS-STRUKTUR

4. TILLIDS-REPARATION

- Beredskab til at reparere når tillid får skrammer/ brud



TILLIDSREPARATION



- Gå forrest ift. at dele egne fejl
- Åben udforskning: "Hvad skete der på din side af bordet?"
- Fokus på læring fremfor udskamning
- Et godt håndteret tillidsbrud kan føre til styrket tillid!

FALDGRUBE 4:

"Tillid er stabil og harmonisk !"

DIT TILLIDKOMPAS?



- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenteren

1. TILLIDS-KULTUR

- Finde "tilpas" risikable anledninger til at motionere tilliden.

3. TILLIDS-TEST

Drøft med side m/K

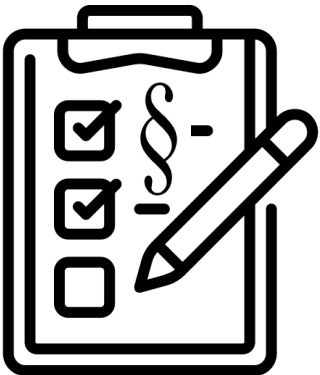
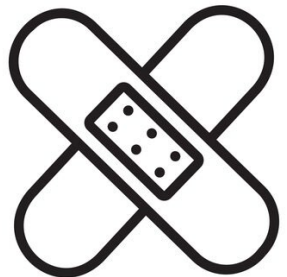
- Eet område hvor du kan styrke tillidskultivering eller aktivering i din organisation?

- Skabe tillids-understøttende styring (Fjerne, forandre, forankre)

2. TILLIDS-STRUKTUR

4. TILLIDS-REPARATION

- Beredskab til at reparere når tillid får skrammer/ brud





TILLIDENS PARADOKSER

TILLID – KONTROL
PROFESSION – POLITIKER
FLEKSIBILITET – LIGHED
INKLUSION - EKSKLUSION

Tina Øllgaard Bentzen

Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer

JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG

Tillid i ledelse

Inspiration til at lede med tillid i hverdagen



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE

lederweb.dk

Tina Øllgaard Bentzen

SAMSKABT STYRING

Nye veje til
afbureaukratisering



TAK FOR ORDET!

Tina Øllgaard Bentzen, Lektor

Roskilde Universitet

tinaob@ruc.dk

RUC
Roskilde Universitet