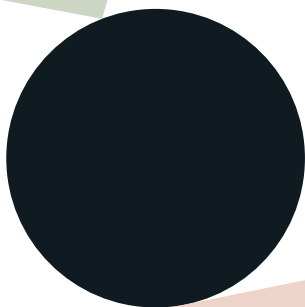


Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer

Inspiration fra praksis



Carsten Hornstrup
Lotte Lykkegaard Laursen
Malene Laursen

Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer

Inspiration fra praksis

Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer Inspiration fra praksis

Af Carsten Hornstrup, Lotte Lykkegaard Laursen og Malene Laursen

1. udgave, 1. oplag 2017

© Forfatterne og Forlaget Mindspace, København 2017

Forlagsredaktion: Marianne Kølle

Omslag og grafisk layout: Nete Banke, Imperiet

Tilrettelæggelse og sats: Lone Bjarkow, Louises design

Sat med Frutiger og Gotham

Tryk: Livonia Print

Printed in Latvia 2017

ISBN: 978-87-93535-06-0

Bogen udkommer desuden som e-bog med ISBN: 978-87-93535-07-7

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.



Se flere bøger fra Forlaget Mindspace og tilmeld dig forlagets nyhedsbrev på www.forlagetmindspace.dk

Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer

Inspiration fra praksis

Carsten Hornstrup
Lotte Lykkegaard Laursen
Malene Laursen

FORLAGET



INDHOLD

Forord ~ 6

ved Per Bennetsen

Kapitel 1. Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer ~ 9

1.1 Indledning ~ 10

1.2 Indhold og struktur ~ 12

1.3 Lidt baggrund for ambitionerne: motiverne bag arbejdet ~ 14

1.4 Tillidsdagsordenen i Region Sjælland ~ 16

1.5 Målet: at skabe bedre kvalitet ~ 19

1.6 Initiativet *Tillid og samarbejde*: indhold og rammer ~ 21

Kapitel 2. Principperne for arbejdet: et teoretisk perspektiv ~ 29

2.1 Indledning ~ 30

2.2 Modsatrettede krav ~ 31

2.3 Fokus på opgaven ~ 32

2.4 Top-down virker ikke ~ 34

2.5 En ny tillids- og anerkendelsestænkning ~ 37

2.6 En fælles forpligtigelse ~ 40

2.7 Tillidsbalancen ~ 41

2.8 Samarbejdet på tværs ~ 47

Kapitel 3. En tillidsdagsorden i et praksisperspektiv ~ 51

3.1 Indledning ~ 52

3.2 En tillidsdagsorden bliver til: et strategisk ledelsesperspektiv ~ 57

3.3 Tillidsskabende ledelse i et deltagerperspektiv ~ 66

Tema 1: Tillidsskabende ledelse: ledelse som samspil ~ 67

Tema 2: Gode relationer, engagement og inddragelse ~ 73

Tema 3: Fokus på opgaven – på borgerne ~ 83

Tema 4: Samarbejde på tværs af enheder og niveauer ~ 91

Tema 5: Tillidsbalancen ~ 99

Kapitel 4. Konsulenterne i spil ~ 105

4.1 Indledning ~ 106

4.2 Det kontinuerlige arbejde med tillidsskabende ledelse ~ 107
af Hanne Moltke og Heidi Graff

4.3 Tillidsskabende ledelse – i et socialkonstruktionistisk
perspektiv ~ 119
af Maja Loua Haslebo

4.4 Tillidsskabende ledelse – tillidsskabende proces-
retfærdighed ~ 125
af Bo Vestergaard

4.5 Et dynamisk misfit! Tillidsskabende ledelse i et filosofisk
perspektiv ~ 131
af Tommy Kjær Lassen

4.6 Fuld tillid til Region Sjælland ~ 137
af Lars AP

Kapitel 5. Anbefalinger ~ 143

5.1 Indledning ~ 144

5.2 Pointerne udfoldet ~ 145

Litteratur ~ 155

FORORD

Det er vanskeligt at være uenig i, at tillid på arbejdspladsen er godt. Men det er endnu mere vanskeligt at sikre, at der reelt er en kultur på arbejdspladsen, hvor opgaveløsningen er baseret på tillid.

Drøftelser og tanker om tillid har gennem tiderne antaget mange former, og målene har været forskellige. Når vi i Region Sjælland valgte at sætte et massivt arbejde i gang om tillidsskabende ledelse, handler det i sidste ende om at kunne levere de bedste løsninger til vores borgere. Det er jo det, vi er sat i verden for. Patienten på sygehuset skal have den behandling, som både er fagligt rigtig og giver mening for vedkommende. Vi skal fokusere på de behov, den enkelte bruger af vores sociale tilbud har. For at nå dertil skal vi understøtte, at organisationen bringer alles viden og kompetencer i spil: medarbejdere, ledere, borgere og politikere. Det giver mere tilfredse og glade medarbejdere, og det styrker opgaveløsningen.

Tillid er ikke noget, man bare kan bede om. Den lader sig heller ikke implementere. Tillid kan kun skabes over tid og forhåbentlig leve, hvis rammerne tillader det. De rammer skal topledelsen hjælpe med at sætte, og det er vores erfaring, at det bedst sker på baggrund af klare udmeldinger om hensigten fra både den politiske og administrative ledelse.

For at understøtte arbejdet har 400 af vores ledere og 6.000 medarbejdere deltaget i udviklingsforløb og særligt tilrettelagte forløb for enkelte enheder om tillid. På den måde har vi forsøgt at sætte kød og blod på en dagsorden, som meget let kan ende med kun at blive til vidtløftige ord og skåltaler.

Tillidsskabende ledelse handler om at sætte medarbejderne mere fri – inden for de givne rammer. Rammerne er både en forudsætning for at kunne arbejde tillidsbaseret og en beskyttelse af medarbejderne, som på den måde kender deres professionelle råderum. Der er i mine øjne ikke en modsætning mellem at have kontrolsystemer, som sikrer, at der er styr på økonomien og kvaliteten samtidig med et ønske om at arbejde tillidsbaseret.

Vi må også erkende, at man nok aldrig kommer i mål med en 100 % tillidsfuld kultur, og at det, vi har opnået, risikerer at forsvinde igen. Derfor er det vigtigt at holde vores arbejde ved lige. Vi fortsætter derfor med kurser m.v. om tillidsskabende ledelse. Vi har indrettet vores innovationsarbejde, så vi lader ideer udvikle sig, før vi tager stilling til deres videre skæbne. Og senest har vi igangsat en kampagne om medarbejdernes ytringsfrihed både uden for og internt i vores organisation.

Vi forsøger desuden at gå foran i arbejdet med et styringsmæssigt skifte. Vi skal gå fra udelukkende at producere så meget som muligt (aktivitetsbaseret styring) til at fokusere på at gøre det, der skaber værdi for patienterne og for den enkelte borger (værdibaseret styring). Her betræder vi sammen med mange andre nyt land. Jeg er sikker på, at det solide arbejde med tillidsskabende ledelse og samarbejde, den tilgang og de metoder, vi har brugt i den forbindelse, vil være med til at gøre vores færd ned ad den nye vej lettere.

Jeg håber og tror, at bogen her, som på præcis og praktisk vis illustrerer, hvordan vi har arbejdet med vores tillidsdagsorden,

kan medvirke til, at andre vælger at gå samme vej, og at I bruger vores erfaringer. Jeg glæder mig nemlig til, at vi i Region Sjælland kan lære af alle jer andre.

Per Bennetsen
Administrerende Direktør
Region Sjælland

KAPITEL 1

Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer

1.1 INDLEDNING

Både flinkhed og tillid er bløde værdier. Men bløde værdier slår hårdt. I disse år går Region Sjælland forrest i at tage dem alvorligt – og det er modigt gjort. Det er præcis den slags mod, som indgyder mig med en enorm tillid til, at Region Sjælland er på rette vej. (Lars AP)

Denne bog henter sin primære inspiration i et stort og meget ambitiøst projekt i Region Sjælland med titlen *Tillid og samarbejde*. Projektet er inspireret af tillidsreformen (2013), som blev sat i gang af daværende økonomi- og indenrigsminister Margrethe Vestager i samarbejde med Kommunernes Landsforening, Danske Regioner og stort set alle de store medarbejderorganisationer på det offentlige arbejdsmarked.

Det interessante og usædvanlige ved denne reform er, foruden at initiativet kommer fra økonomi- og indenrigsministeren, at den sætter tilliden mellem de offentlige organisationers forskellige parter – og særligt mellem ledere og medarbejdere – meget højt på den strategiske ledelsesdagsorden. At initiativet kommer fra ministeren er interessant og usædvanligt fordi ministerielle initiativer traditionelt handler om meget andet end emner som tillid. Men med tillid som et bærende element i en offentlig ledelses- og styringstilgang kan reformen ses som del af et opgør med en lang tradition, der bygger på New Public Management (NPM)-styringstænkning. Der er dog slet ikke tale om et radikalt skifte fra en klassisk topstyret NPM-tilgang til en mere naiv satsning på tillid. Det ses tydeligt af den liste af formål, som indrammer tillidsreformen:

- Styring i den offentlige sektor skal fokusere på mål og resultater.
- Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen.
- Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar.
- Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velgrundet dokumentation.
- Opgaveløsningen skal baseres på viden om, hvad der virker.
- Ledelse og engagement skal fremme innovation.
- Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer.

Det er et klart sats på mere tillid, men uden at give køb på en ledelse af den offentlige sektor, hvor økonomisk styring og kvalitetssikring af ydelserne stadig har en meget høj prioritet.

Da Region Sjælland i 2013 besluttede at investere tid og ressourcer i et stort og ambitiøst tillidsinitiativ, var det med baggrund i en klar dagsorden, illustreret med dette citat:

Tillidsdagsordenen skal gennemsyre hele organisationen, indadtil og udadtil, såvel nedefra som oppefra. Det betyder, at det er væsentligt, at regionsrådet baserer sin ledelse af Region Sjælland på at udstikke mål og retningslinjer, og ikke detaljerede proces- og procedureregler. Tillid skabes i samarbejdet på arbejdspladsen og er et gensidigt emne, der forpligter både ledere og medarbejdere til at bidrage. Region Sjælland vil fremme en tillidsdagsorden, fordi den kan skabe større arbejdsrum for medarbejderne og give mulighed for nye måder at løse opgaverne på. I det daglige arbejde er det vigtigt at fast-

holde fokus på opgaveløsningen, samtidig med at der er rum for opfindsomhed og metodevalg. Det giver ledere og medarbejdere et særligt ansvar for at udvikle en kultur, hvor troen på, at man kan og vil arbejde konstruktivt, er til stede.

(Region Sjælland, 2014)

I løbet af de sidste tre år har over 6400 ledere og medarbejdere i alle dele af Region Sjælland arbejdet målrettet med en lang række konkrete tillidsunderstøttende udviklingsprojekter og udfordringer for at styrke tilliden i deres samarbejde om opgaveløsningen. Herunder har næsten 400 ledere deltaget på ledelsesudviklingsforløbet *Tillidsskabende ledelse*.

Bogens formål er at formidle erfaringerne fra initiativet i Region Sjælland og at inspirere andre, der har mod og lyst til at skabe et kvalificeret afsæt for et samarbejde, der bygger på at øge kvaliteten af samspillet mellem de mennesker, der skaber resultaterne i den offentlige sektor.

1.2 INDHOLD OG STRUKTUR

Først en lille guide til læseren om bogens indhold og struktur. I dette første kapitel vil vi tegne et billede af baggrunden for initiativet i Region Sjælland og samtidig give et overblik over de forskellige elementer, der samlet kan skabe en tillidsskabende organisation. I kapitel 2 giver vi en grundlæggende indsigt i nogle af de principper – teoretiske og praktiske – som projektet og dermed bogen bygger på. Her trækker vi tråde fra den samfundsvidenskabelige forskning, der viser, at det i høj grad kan betale sig at satse på tillid. Vi trækker også på forskningen i relationel koordinering og relationel kapacitet, som viser, at en høj

grad af respekt, fælles mål og fælles viden, drevet af god kommunikation har stor indflydelse på både kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen og dermed får konkret betydning for den effektive brug af borgernes skattekrone og ikke mindst den kvalitet, patienterne oplever.

I kapitel 3 sætter vi fokus på tillidsdagsordenen i et praksisperspektiv. I første afsnit giver vi et indblik i nogle af de centrale overvejelser, der har skabt den overordnede ramme og retning for tillidsskabende ledelse i Region Sjælland. Her bruger vi fire centrale kilder med hvert deres strategiske ledelsesperspektiv til at give en forståelse for den overordnede strategi med tillidsdagsordenen i regionen og de centrale elementer, der har været omdrejningspunktet for arbejdet med *Tillid og samarbejde* i Region Sjællands forskellige enheder. Kilderne er regionsrådsformand Jens Stenbæk, daværende administrerende direktør Jens Andersen, forhenværende sygehusdirektør Vinni Vestergaard Breuning og HR-direktør Marianne Wenzell Evers. I andet afsnit ser vi på nogle af de centrale temaer, som både de nævnte ledere på strategisk niveau og en lang række afdelings- og afsnitsledere fremhæver som centrale i deres arbejde med at omsætte tillidsskabende ledelse til handling i deres hverdagspraksis. For at belyse erfaringerne fra de ledes perspektiv, der er tæt på den daglige praksis, gives ordet til overlæge med ledelsesansvar Jakob Roed, overfysioterapeut Rasmus Gormsen Hansen, afdelingssygeplejerske Britt Foley, afdelingssygeplejerske i psykiatrien Vivian Skovgaard Gartoft Skjoldshøj, socialpædagogisk souschef Lisette Kaptain og socialpædagogisk områdeleder Henrik Ross. Fra afdelingslederens perspektiv ved ledende oversygeplejerske Lotte Kragh Nielsen, ledende overlæge Ole Christensen, ledende overfysioterapeut Lisbeth Schrøder og ledende overlæge Ulrik W. Bak Dragsted.

I kapitel 4 giver vi plads til en række af de forsker- og konsulentstemmer, der har været med til at give de forskellige elementer af de tillidsunderstøttende initiativer i Region Sjælland teoretisk og praktisk kød og blod. I alt har 22 konsulenter fra en række konsulenthuse været tilknyttet som oplægsholdere og/eller facilitatorer på konkrete udviklingsprojekter. Seks forskere og konsulenter er udvalgt til at komme med deres perspektiver på tillidsskabende ledelse, og hvad der skal til, for at det lykkes i praksis. I kapitel 5 samler vi trådene og erfaringerne og videregiver dem som anbefalinger til andre, der går med tanker om at sætte gang i lignende initiativer i deres egne organisationer.

1.3 LIDT BAGGRUND FOR AMBITIONERNE: MOTIVERNE BAG ARBEJDET

Tillid blev med tillidsreformen for alvor sat på den offentlige sektors dagsorden. Tillid er et af de bløde svar på den hårde kendsgerning, at regeringen, topembedsmænd, Produktivitetskommissionen, KL, de faglige organisationer og en række internationale og danske forskere gennem mange år har problematiseret, at der sker en stigende bureaukratisering og eskalering af kontrol i den offentlige sektor. Samtidig har der været et ønske om at reformere den måde, den offentlige sektor bliver ledet og styret på i retning af en mere tillid (Bentzen, 2015, s. 19) – med andre ord tillidsunderstøttende ledelse af de offentligt ansatte. Som Thygesen og Kampmann pointerer i bogen *Tillid på bundlinjen* (2013, s. 13-14): „Vi kan ikke vride mere ud af vores velkendte måde at skabe værdi og effektivisere på. Det er her, til-