

**TILLIDSSKABENDE LEDELSE  
I OFFENTLIGE ORGANISATIONER**

## **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 principlayout: Nete Banke, Imperiet

Tilrettelæggelse og sats: Lone Bjarkow/Louises design

Sat med Frutiger og Antenna

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](http://www.forlagetmindspace.dk)

**AF CARSTEN HORNSTRUP,  
LOTTE LYKKEGAARD LAURSEN  
& MALENE LAURSEN**

**TILLIDSSKABENDE  
LEDELSE  
I OFFENTLIGE  
ORGANISATIONER  
– INSPIRATION  
FRA PRAKSIS**

FORLAGET

**M I N D S P A C E**

# 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**



## **4.4 TILLIDSSKABENDE LEDELSE – TILLIDSSKABENDE PROCESRETFÆRDIGHED**

*af Bo Vestergaard, forfatter, selvstændig konsulent*

Når du skal lede forandringer i kerneopgaven, er intet så tillidsskabende som fair proces – eller så mistillidsskabende som overtrædelse af principperne for fair proces. Fair proces-dynamikken skabes af tre forskningsbaserede, men praktiske, principper, som jeg kort udfolder i dette bidrag. For en dybere indføring i forskning, teori og en femfaset ledelsesproces med konkrete værktøjer til hver fase, henviser jeg til min bog *Fair proces* (Vestergaard, 2013).

### **HVAD ER FAIR PROCES? EN DEFINITION**

Fair proces er at lede et samarbejde om udvikling af kerneopgaven med afsæt i tillidsskabende procesretfærdighed.

Jeg tager i denne korte beskrivelse af fair proces afsæt i ledelsesopgaven for de to niveauer, der er tættest på kerneopgaven/driften. Fair proces er baseret på studier af ledelse, procesretfærdighed, tillid og adfærd i strategi- og forandringsledelse. I 2012 vandt min praktiske teori om fair proces en pris på den nordamerikanske konference Academy of Management.

En central forskningskilde til fair proces er studier af strategi- og forandringsprocesser i 19 store organisationer op igennem 80'erne og 90'erne. Her fandt forskerne Kim og Mauborgne (2015), at forandringsledelse baseret på procesretfærdighed var tillidsskabende og disponerede for organisationsmedlemmernes aktive indsats for at få forandringer til at blive til reelle forbedringer. Hovedpointen er, at bedre resultater (for patienter og organisationen) og tillidsfulde relationer skabes i én og samme ledelsesproces.

### **SITUATIONEN**

Mange ledere står i en situation med svære krav til afdelingen, for eksempel at skulle behandle flere med de samme ressourcer, øge kvalitet og sammenhæng i patientforløbet eller indføre nye it-systemer. Eller det hele på én og samme tid. Forskning viser, at når organisationsmedlemmerne engageres i udformningen af løsningsforslag/arbejdsgange og kender lederens overvejelser bag beslutninger samt forventningerne til dem (retning og rammer for forandringen), så påvirker det organisationsmedlemmernes holdning og handlinger. Tilliden til ledelsen og kvaliteten af beslutningerne øges. Organisationsmedlemmerne vil være mere tilbøjelige til at dele ud af deres værdifulde viden om, hvordan opgaverne kan løses på en bedre måde, og aktivt deltage i implementeringen af de løsninger, ledelsen siger god for (Kim & Mauborgne, 2015).



## **LEDELSESPROCESSEN AFGØRENDE**

Omvendt viser forskningen, at overtrædes blot et af de tre principper for fair proces (klare rammer og retning for forandringen, involvering og forklaring, se nedenfor), så træder en negativ dynamik i kraft. Organisationsmedlemmerne får mistillid til ledelsens intentioner og kvaliteten af dens beslutninger. De vil have en tendens til at tilbageholde vigtig viden og være modvillige i implementering af de løsninger, ledelsen siger god for.

Organisationsmedlemmerne er med andre ord ikke modstandere af forandringer. Eller tilhængere. De indtræder i en position af mistillid og modstand eller tillid og aktiv deltagelse, afhængig af hvordan processen bliver ledt. Og det kan man gøre noget ved.

## **DE TRE PRAKTISKE PRINCIPPER FOR LEDELSE AF SAMARBEJDSPROCESSEN**

Forskningen i fair proces har således afdækket tre praktiske tillidsskabende ledelsesprincipper for samarbejdsprocessen, som påvirker organisationsmedlemmernes holdninger og handlinger:

**Sæt ramme og retning:** Retning betyder at italesætte, hvad der på både abstrakt og konkret niveau skal kunne lade sig gøre, som ikke kan lade sig gøre nu. Ramme betyder at italesætte, hvad der ligger fast, og som ikke er til diskussion. Ramme og retning er forudsætningen for meningsfuld involvering.

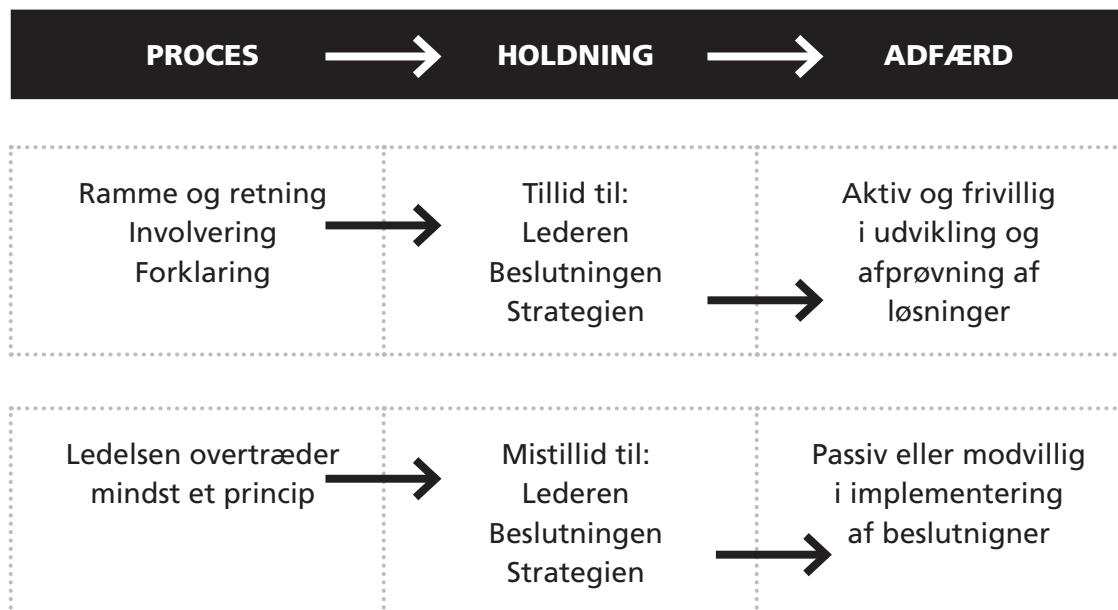
**Involvér:** Her er der tale om involvering i 1) udvikling/kvalificering af løsninger/arbejdsgange på papir og 2) afprøvning og tilpasning af løsninger/arbejdsgange i praksis. Fair proces indbefatter begge typer med hovedvægt på den sidste. Involvering

gør det muligt for organisationsmedlemmerne at tilpasse løsningerne, så de skaber værdi i praksis.

**Forklar:** Forklaring betyder at indvie organisationsmedlemmerne i rationalet bag beslutninger, herunder 1) rationalet bag forandringens retning og rammer og 2) rationalet bag ledelsesbeslutninger, herunder hvordan og hvorfor organisationsmedlemmers input blev brugt eller fravalgt i ledelsens beslutning. Forklaring gør det gennemsigtigt for organisationsmedlemmerne, hvorvidt ledelsen seriøst har reflekteret over deres input i forhold til rammer og retning for forandringen. Eller om der var tale om falsk involvering. Det gør det også muligt for organisationsmedlemmerne at vurdere, om de kan have tillid til kvaliteten af ledelsens beslutninger.

Forskningen viser, at alle tre principper skal være opfyldt. Overtrædes blot et af principperne, udløses den negative unfair procesdynamik, som skaber mistillid til ledelsen (falsk involvering), beslutningers kvalitet og den overordnede strategi. Det udløser handlinger, hvor organisationsmedlemmerne er passive eller modvillige i forhold til at deltage i udvikling og afprøvning af løsninger samt efterlevelse af ledelsens beslutninger.

Dynamikken mellem ledelse af samarbejdsprocessen, holdninger og adfærd er illustreret i figuren nedenfor:



Figur 4. Fair og unfair proces. Kilde: Vestergaard (2013).

## TILLID OG MISTILLID

Her er tre pointer om tillid og mistillid fra forskningen i fair proces:

*Tillid til lederen:* Når min leder beder om mit input, skal det så reelt bruges til at udvikle en løsning? Eller til at kvalificere en beslutning? Eller har lederen allerede bestemt sig? Er det falsk involvering?

*Tillid til beslutningens kvalitet:* Tror jeg på, at lederens beslutning/denne løsning kommer til at skabe forbedring for patienterne?

*Tillid til den overordnede strategi:* Tror jeg, at strategien er den rigtige og realistiske vej at gå i en hverdag fyldt med drift? Kan den for eksempel skabe bedre sammenhæng i tværgående pa-

tientforløb eller indføre nye arbejdsgange i forbindelse med implementering af en avanceret elektronisk patientjournal?

Tillid skal her forstås som ikke sikker viden. Gruppen af medarbejdere kan eksempelvis ikke være helt sikker på, at lederen reelt vil bruge/overveje deres input. Men gruppen tror overvejende på det. Gruppen tager altså en besluttet risiko om at bruge tid på at bidrage med kvalificeret input i forventning om, at det bliver nøje overvejet, brugt til at skabe merværdi for organisationen og patienterne.

### **HUSK: INVOLVERING SKABER IKKE TILLID!**

Selvom involvering er et kerneprincip i tillidsskabende procesretfærdighed, så er det i sig selv mistillidsskabende. Ja, du læste rigtigt. Involvering har potentialet til at skabe mistillid til dig som leder, dine beslutningers kvalitet og hele den overordnede strategi. Italesættelse af rammer og retning er en forudsætning for meningsfuld involvering. Uden rammer og retning disponerer involvering for en unfair procesdynamik med mistillid til ledelsen og kvaliteten af beslutningerne. Og uden forklaring af dine beslutninger – som tydeliggør, om du reelt har reflekteret over gruppens input i forhold til rammer og retning – så udløser involvering en unfair procesdynamik. Alle tre principper skal være i spil for at skabe en fair procesdynamik. Brug de tre praktiske principper (sæt ramme/retning, involvér, forklar). Så er du godt på vej.