

Carsten Hornstrup, Lotte Lykkegaard Laursen
& Malene Laursen (2017)

Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer



Forord

Bogen er skrevet med baggrund i et udviklingsprojekt i Region Sjælland.

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.

Tillidsskabende ledelse handler om at sætte medarbejderne mere fri - inden for de givne rammer.

Vi skal gå fra udelukkende at producere så meget som muligt til at fokusere på at gøre det, der skaber værdi for borgerne. Tillidsskabende ledelse og samarbejde vil være med til at gøre vores færd ad den vej lettere.

1. Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer

Daværende indenrigsminister Margrethe Vestager satte i 2013 tillidsreformen i søen. Reformen satte tilliden mellem de offentlige organisationers forskellige parter meget højt på den strategiske ledelsesdagsorden. Reformen var delvist et opgør med en lang tradition for New Public Management - men det klare sats på mere tillid skete uden at give køb på en ledelse i den offentlige sektor, hvor økonomisk styring og kvalitetssikring af ydelserne stadig har en meget høj prioritet.

Tillid er et af de bløde svar på den hårde kendsgerning, at der sker en stigende bureaukratisering og eskalering af kontrol i den offentlige sektor.

Danmark er kendt internationalt for at være en tillidsfuld nation, så egentlig burde det være let.... Men at skabe bevægelsen fra bureaukrati til tillidsvækkende ledelse er ikke nogen let opgave. Tværtimod er der masser af frustration over skuffede forventninger.

Det er en kategorifejl af den ødelæggende slags at tale om tillid som en form for metode eller teknik. Tillid er et grundstof i godt samarbejde, i metoderne og teknikkerne. Det er en tro på, at mennesker både kan og vil tage ansvar for hinanden og de udfordringer, de står over for.

Andres tro på, at jeg kan og vil, gør underværker. Man vokser, og selvværdet giver os mod til at arbejde bedre, mere kreativt og fleksibelt. Tillidsskabende ledelse handler derfor om at opbygge mulighedsbetingelserne for tilliden og om at fjerne det, der gør den umulig.

Flere danske forskere peger på, at man kan vinde ved at spare på kontrol og satse på mere tillid. Tillid er den trygge ramme, der sætter kreativiteten og potentialet fri i organisationen.

Intentionen i Region Sjællands arbejde med tillidsdagsordenen har været at øge kvaliteten. Der er ikke evidens for, at den tillidsskabende ledelse giver et bestemt positivt resultat på bundlinien. Men i regionen har man en overbevisning om, at det kan betale sig. Og når tillids skal være en bærende værdi i samarbejdet om opgaveløsningen, så er det nødvendigt, at man er helhjertet - og herunder at man giver slip på tanken om at kunne måle resultater via traditionelle målemetoder.

Konkret har regionen gennemført et lederudviklingsforløb + en række tillidsfremmende pakker.

Indholdet på 'Tillidsskabende ledelse' blev skabt i tæt samarbejde med konsulenterne på forløbet, som sammen med deltagerne blev inviteret til at medskabe de enkelte forløb. Så selvom der var nogle fælles overskrifter for de 4 x 2 dage, så blev det et meget agilt forløb, som resulterede i 11 forskellige udviklingsforløb.

Ud over lederudviklingsforløbet blev der iværksat tillidsfremmende proces- og temaforløb som tilbud til de enkelte enheder/afdelinger. Pakkerne blev udbudt under fire overordnede temaer: (1) social kapital, (2) relationel koordinering, (3) selv- og medledelse og (4) forandringsledelse og forandringspraksis. Alle pakker blev tilpasset de enkelte afdelingers behov og udfordringer.

2. Principperne for arbejdet: Et teoretisk perspektiv

Forskeren Tina Øllgaard Bentzen siger, at tillidsskabende ledelse handler om nærværende ledelse; om en reflekteret stillingtagen til balancen mellem tillid, rammesætning, støtte og nærvær.

Måske er der i de modsatrettede kræfter mellem begreber som ledelse, organisering, styring m.m. på den ene side og tillid på den anden side netop den spænding, som vi har brug for i moderne organisationer.

Den kompleksitet, der er indbygget i at skabe en balance mellem tillid/frihed og registrering/kontrol er en mekanisme, der kan være med til at fastholde en reflekteret ledelsestilgang. Hvis vi ikke fastholder refleksionen, så er der en risiko for, at tilliden og friheden løber af sporet med en potentiel stor tilfældighed som konsekvens. Eller at styring og kontrol bliver et mål i sig selv.

En anden vigtig synsvinkel på tillidsskabende ledelse handler om at understrege, hvor vigtigt det er at have fokus på opgaven. En direkte kobling mellem de professionelle relationer og deres opgaveløsning peger på produktive relationer og dermed på tillid som en vigtig værdi i organisationen. Samtidig har et stærkt fokus på opgaven den fordel, at det ofte er det faglige arbejde og opgaveløsningen, der motiverer offentligt ansatte. En direkte kobling mellem det at skabe bedre relationer mellem de ansatte og evnen til at skabe resultater for borgerne er en ganske vigtig brik i at udvikle en endnu stærkere tillidskultur.

Top-down virker ikke!

I en velfærdsstat som den danske er der et behov for at sikre kvaliteten i ydelserne til gavn for borgerne. Problemet er blot, at der i vores forskellige velfærdsorganisationer er en stigende tendens til mere kontrol og kontrol af kontrollen.

Mange offentlige organisationer har dyrket begreber som anerkendende ledelse, styrkebaseret ledelse og positiv psykologi. Men lidt for ofte har anerkendelsesfilosofierne og de dertil hørende arbejdsmetoder været med til at skabe en form for ubalanceret fokus på det gode og det positive.

I stedet bør opgaveløsningen være i centrum - for offentlige organisationer handler det om borgernes ve og vel. Det er vigtigt, at ledelsen hele tiden er opmærksom på borgernes oplevede kvalitet og på at anvende de organisatoriske ressourcer optimalt.

Social kapital, i form af retfærdighed, samarbejde og tillid, er med rette blevet en populær ramme for arbejdet med at sikre et godt arbejdsmiljø. Men der er en risiko for, at arbejdet (selvom det udføres med alle de rigtige hensigter) får sit eget liv og sin egen logik, og måske ikke er tæt koblet til organisationens formål.

Tillidsskabende ledelse og samarbejde skal være en fælles forpligtelse for alle i organisationen. Enhver ansat skal se sig selv som bidragsyder til gensidig tillid i alle relationer - frem for som modtager af alles tillid eller offer for andres manglende tillid. Når vi taler om tillidsskabende ledelse, må vi derfor også tale om tillidsskabende følgeskab.

Hvis det for alvor skal lykkes at udnytte den store viden, der er i offentlige organisationer om at arbejde med anerkendende og tillidsskabende ledelse, så handler det om at få den øverste ledelse til at spille med på den bane.

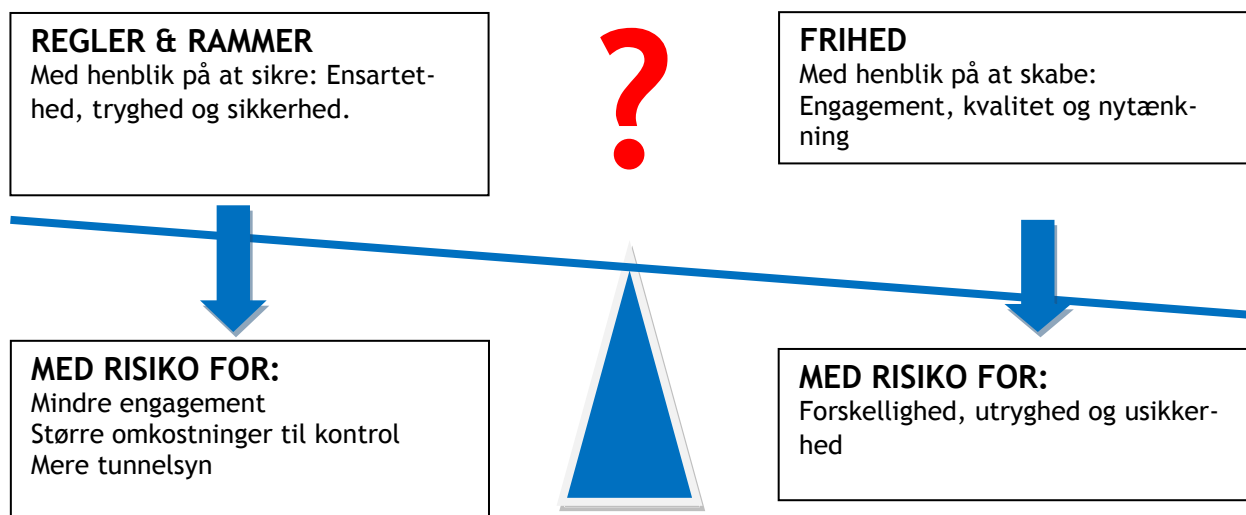
Ofte sættes tillid og kontrol over for hinanden. Men der er ikke nødvendigvis en modsætning mellem tillid og kontrol. De kan faktisk i mange tilfælde understøtte hinanden. Det er derfor vigtigt at drøfte og nuancere kontrolbegrebet såvel som tillidsbegrebet.

Tillidsskabende ledelse er ikke bare en strategisk tænkning, som koncernledelsen kan lægge ned over organisationen, men derimod noget, der må skabes forudsætninger for i organisationen. Tillid kan ikke beordres som et organisatorisk krav, der 'bare skal implementeres oppefra og ned'. Der er nødt til at være respekt for den gensidighed, tillidsopbygning kræver, hvis tilliden reelt skal spire.

Tillid handler også om at afbureaukratisere - eller måske snarere om at skabe en kombination af bureaukrati og tillid, der skaber de bedste betingelser for at videreudvikle vores samfund og vores organisationer.

KONTROL

TILLID



Når det gælder den horisontale kæde - samarbejdet på tværs af fag og funktioner - så skaber den grundlæggende organisering i søjler kombineret med NPM-målstyring ofte store udfordringer.

En tilstrækkelig høj grad af gensidig kendskab er ganske enkelt fundamentet for tillid, der igen er fundamentet for gode og produktive relationer. Men det at udvise tillid kan også betyde, at man oplever en øget sårbarhed. Det gælder dog, at hvis vi tillader os selv at være sårbare, så kan vi opnå langt mere i vore relationer.

Tillid skaber rummelighed, og den skaber fundamentet for en produktiv og lærende kultur, hvor vi tør risikere at sætte os selv i spil, og hvor vi tør invitere andre til at sætte deres idéer og erfaringer i spil.

Tillidsskabende aktiviteter er processer - bevægelse. Som leder er man altid en del af denne bevægelse - det er en meget vigtig lederopgave. Og hvis ikke lederne går forrest, hvordan kan de så forvente, at andre vil? Når ledere går forrest, vil de blive bragt i situationer, der skubber dem ud af deres egen komfortzone - men det er nødvendigt og vil give masser af payback.

Jo større forandringshastigheden i opgaveløsningen er, des mere sandsynligt er det, at der indimellem vil opstå strækker eller brud på tilliden. Det er helt naturligt, og hvis tillidsrelationen ellers er rimelig tyk, så behøver det ikke udfordre den generelle tillid i relationen.

3. En tillidsdagsorden i et praksisperspektiv

Hvis tillidsdagsordenen skal lykkes i den offentlige sektor, så involverer den alle - også politikerne.

I Region Sjælland er en vigtig grundsten at give dem, der er tættest på opgaveløsningen, 'rum med frihed til at tænke og handle selv'. Og det er et opgør med nulfejlskulturen.

Tillid forudsætter både indflydelse, en større grad af frihed og ikke mindst modet til at tro på, at andre kan håndtere denne frihed. Det betyder bl.a. fokus på at minimere kontrol og registreringer, så det kun sker, når det er nødvendigt.

Det er ikke for sjov skyld, at regionen ønsker, at tillid skal være den bærende værdi i samarbejdet. Det er først og fremmest for at få en organisation, der internt arbejder effektivt efter samme mål og med arbejdsglæde.

Der er stadig brug for at standardisere, kvalitetssikre og harmonisere på mange områder i den offentlige sektor. Men ikke på alle de områder, det sker i dag. Der er kommet for meget fokus på standard og automatik - og for lidt fokus på faglig vurdering og dømmekraft.

Ledelsesopgaven er først og fremmest at sikre en så kvalificeret opgaveløsning som muligt - en så høj grad af borgertilfredshed som muligt.

Hvis medarbejdere og frontlinieledere skal leve op til disse store forventninger, vil det bl.a. kræve en kontinuerlig dialog og ikke mindst en nærværende og synlig ledelse.

I region Sjælland arbejder man med fem centrale temaer:

1. Tillidsskabende ledelse - ledelse som samspil

Den stigende kompleksitet og forandringshastighed i opgaveløsningen kalder på, at ledelsen går foran i arbejdet for at skabe rammerne for en mere fælles opgaveløsning.

Tillidsskabende ledelse forpligter den enkelte leder til en mere samarbejdende ledelsesform, hvor alle organisationsmedlemmer - ledere såvel som medarbejdere - inviteres til at dele ansvaret for et godt og produktivt samarbejde om opgaveløsningen. Ledelse skifter altså fra at hvile på én person til at være en proces, hvor magten i højere grad deles - distribueret ledelse.

Tillidsskabende ledelse betyder ikke, at man som medarbejder er fri for ledelse. Man bliver inviteret til at engagere sig aktivt i samarbejdet. Det er et ansvar, som virker skræmmende for nogle medarbejdere. Generelt er det øgede råderum noget, medarbejderne hilser velkommen. Men for nogle er det angstprovokerende og usikkerhedsskabende.

Medarbejdernes manglende motivation, mod og modenhed til at påtage sig det ekstra ansvar kan således blive en barriere for tillidsskabende ledelse og samarbejde.

Og husk-at: Tillidsskabende ledelse er ikke 'one size fits all' - men skal tilpasses den aktuelle kontekst.

2. Gode relationer, engagement og inddragelse.

Medarbejdernes medbestemmelse, idéer og virke må udfolde sig inden for det råderum, de retningslinier, den strategi, og i relation til de mål, vi sætter os. I tillidsskabende ledelse er man altså ikke fri fra ledelse.

Ledelsens opgave er at skabe retning og ikke mindst handlerum for medarbejderne, så de kan træffe kvalificerede og selvstændige beslutninger. Det betyder, at lederne må være mere coachende i forhold til deres medarbejdere.

Den involverende tilgang i tillidsskabende ledelse betyder ikke fravær af styring. Der skal stadig stilles krav. Kravene er blot færre og mindre detaljerede.

Når man inviterer medarbejderne til at finde nye og bedre løsninger, så skal man også have modet til at løbe en reel risiko for, at ens forventninger ikke bliver indfriet.

Det handler om relationer, og alle ledere og medarbejdere skal være med til at opbygge tillid i relationerne.

Vi skal arbejde tæt sammen for at løse kerneopgaven, og her har vi brug for, at alle engagerer sig.

Det er en kæmpe tilfredsstillelse at have været medspiller på løsningerne i organisationen. Det giver ejerskab, når medarbejderne er med til at forme, hvordan det, de lever, skal se ud.

3. Fokus på opgaven - på borgerne

Det øgede fokus på den relationelle del af samarbejde handler også om, at ledere og medarbejdere sammen kan højne fagligheden og øge kvaliteten af samspillet om opgaveløsningen - til gavn for borgeren.

Relationel velfærdspraksis integrerer borgeren og den professionelle i et langt tættere samarbejde og gør velfærd til den kvalitet, der skabes sammen med borgerne gennem tillidsfulde relationer.

Hvis tillidsdagsordenen skal tages alvorligt, spiller særligt den øverste politiske og strategiske ledelse en vigtig rolle.

Det er en vigtig ledelsesopgave at sikre fokus på opgaven og fællesskabet - og ikke udelukkende på den enkeltes trivsel, ønsker og følelser.

Det at kunne skabe fælles billeder af retning og rammer bliver et fundament for at kunne navigere i det øgede råderum, der følger med tillidsskabende ledelse.

4. Samarbejde på tværs af enheder og niveauer

Det handler om, at hverken mellemlederne eller medarbejderne skal arbejde udelukkende med fokus på kerneopgaven i deres egen afdeling. De har også et medansvar for at gå på tværs af de forskellige afdelinger.

Når tillidsdagsordenen har fokus på at skabe bedre resultater for borgerne, så bliver samarbejdet på tværs af faglige og organisatoriske søjler et vigtigt element. Der skal mere fokus på den fælles kerneopgave end på det, vi hver især som fagpersoner leverer til løsningen.

Mange ledere giver udtryk for, at mere tillid og bedre relationer mellem faggrupperne smitter af på opgaveløsningen og at det samtidig er godt for arbejdsmiljøet.

Forudsætningen for tillidsskabende ledelse er også, at der er en gensidig tillid i ledelsessystemet. Den allervigtigste forudsætning for, at man som organisation kan lykkes med at skabe en tillidsskabende ledelseskultur er, at lederne er trykke i deres ledelsesudøvelse i forhold til deres chefer opadtil.

5. Tillidsbalancen

Tillidsbalancen handler i første omgang om balancen mellem registreringer og kontrol på den ene side og tillid i form af frihed til at træffe lokale beslutninger på den anden. Men det handler også om, hvordan man skaber en kultur, hvor alle spiller med.

Den enkelte leder ska løbende tale med sine medarbejdere og undersøge, om det medarbejderne gør, giver mening (for dem selv og for systemet). Derfor handler tillidsskabende ledelse også om at udfordre organisationens måder at gøre tingene på. Og det er en vigtig del af ledelsesopgaven at have dette fokus på balancen mellem tillid og kontrol. Tillidsskabende ledelse er (også) at lederne prøver at fjerne de ting, der ikke giver mening for medarbejderne, og at gøre hverdagen meningsfuld og ikke styret af bureaukratiske ting.

Håndtering af tillidsbrud er en meget vigtig opgave i en ltur. Det er vigtigt at gøre det på en konstruktiv måde, der bidrager til at åbne op for læring og fremtidige løsninger.

4. Konsulenterne i spil

Hanne Moltke & Heidi Graff:

Tillidsniveauet er højt i Danmark. Man kan få og man kan tage indflydelse, hvis man vil. Magtdistancen er lav og magten er distribueret. Vi kunne slet ikke tale om tillidsskabende ledelse på de danske arbejdspladser, hvis ikke vi havde udviklet denne samfundsmodel. Det er også afgørende, at vi i århundreder har bygget nogle samfundsinstitutioner, vi kan have tillid til.

Det tillidsbaserede kan hurtigt blive til det mistillidsbaserede, hvis ikke vi har høje for den skabende side af tilliden.

Tillidsskabelse er ikke kun en ledelsesopgave. Det er en fælles opgave. Det foregår mellem mennesker, og derfor er det et kommunikativt fænomen.

Når vi befinder os i organisationer, vil det være relevant at tale om både (1) individuel tillid, (2) social tillid og (3) systemtillid.

1. Den individuelle tillid skabes i de nære relationer. Gengældelse er en forudsætning for opbygning af den individuelle tillidsrelation. Den individuelle tillid bliver en form for kapital, der kan trækkes på. En tillidsvækkende adfærd handler om at udvise tillid til andre. Tillid opstår, når vi anerkender og respekterer kollegers særlige bidrag til den opgaveløsning, uden at vi nødvendigvis helt forstår eller præcist ved, hvad deres bidrag går ud på. Vi har tillid til, at de gør deres bedste. Evnen til at respondere på hensigtsmæssige måder i forskellige situationer med kolleger kan øge tillidsniveauet i en organisation.
2. Social tillid omfatter mennesker, som vi ikke direkte har viden om. Vi er altså tillidsfulde på forhånd. En betingelse for, at vi kan udvikle og vedligeholde den sociale tillid, består i, at vi ser alle omkring os som organisationsmedlemmer, der ønsker at bidrage til det fælles. Tillidsrelationer på en arbejdsplads udvikles inden for en ramme, og den ramme har at gøre med forventningsafstemning omkring opgaveløsning, kompetencer og samarbejde og omkring kvalitet.
3. Systemtillid bliver vigtig, når vores verden og vores organisationer bliver mere og mere komplekse og mindre forudsigelige. Udfordringen er blot, at der er blevet indført så mange systemer til at kontrollere og dokumentere... Ledelsesmæssigt må man spørge: Hvilket minimum af systemer og strukturer har vi brug for?

Tillidsskabende ledelse handler om at skabe lejlighed til eller betingelser for at tillid kan udvikles. Fire omdrejningspunkter for tillidsskabende ledelse er:

1. Borgerperspektiv og værdiskabelse som guideline for samarbejde.
2. Strukturer og ledelse: "Mon vi organiserer os på en måde, der hjælper til at vi samarbejder bedre?"
3. Processer og handlinger, der øger oplevelsen af retfærdighed. Tillid næres især ved, at man forholder sig til, hvordan man oplever retfærdighed mellem kolleger og i forhold til ledelsen.
4. Feed-back, der styrker evnen til at samarbejde og skabe tillid. Tillid næres af en udpræget læringskultur

Tillidsskabende ledelse udfolder sig også i holdninger og kommunikation. En organisation med en høj grad af tillidsskabende ledelse

- Sætter arbejdsfællesskabet og opgaveløsningen som højeste kontekst
- Udviser selv tillid og beder om feed-back
- Er tydelig om vilkår og rammer for jobbet
- Lytter og inddrager synspunkter fra medarbejderne.

Maja Loua Haslebo.

Hverdagens opgaver skal løses på måder, der er så nyttige som muligt i forhold til kerneopgaven.

Enhver ansat skal se sig selv som bidragsyder til gensidig tillid i alle relationer - frem for som modtager af andres tillid eller offer for andres manglende tillid. Vi må fokusere på samskabelse af gensidig tillid mellem samtlige organisationsmedlemmer.

Vi skylder vores kerneopgave at blive ved med at arbejde konstruktivt for at udvikle sådanne relationer.

Når vi taler om tillidsskabende ledelse, må vi også tale om tillidsskabende følgeskab. Tilliden kommer ikke af sig selv. Men vores kerneopgave har brug for, at vi samarbejder og tillid hjælper os til at samarbejde.

Al kommunikation og interaktion påvirker den gensidige tillid. Der skal omhu og optanke til!!

Bo Vestergaard

Når du skal lede forandringer af kerneopgaven, er intet så tillidsskabende som fair proces. Når organisationsmedlemmerne engageres i udformningen af løsningsforslag/arbejdsgange og kender lederens overvejelser bag beslutninger samt forventningerne til dem (retning og rammer), så påvirker det organisationsmedlemmernes holdning og handlinger. Tilliden til ledelsen og kvaliteten af beslutningerne øges.

Der er tre praktiske tillidsskabende ledelsesprincipper: (1) Sæt retning og ramme, (2) Involver og (3) Forklar.

Der er tre pointer om tillid og mistillid: (1) Tillid til lederen, (2) Tillid til beslutningens kvalitet og (3) Tillid til den overordnede strategi.

HUSK: Involvering skaber ikke tillid - ja faktisk kan involvering skabe mistillid, hvis medarbejderne oplever en pseudoproces. Uden rammer og retning disponerer involvering for en unfair procesdynamik med mistillid til ledelsen og kvaliteten af beslutningerne.

Tommy Kjær Lassen

Tillidsskabende ledelse er et komplekst begreb med en indbytte modsætning. Ledelse er i betydelig grad et rationelt og resultatorienteret begreb, der er styret af en klar hensigtslogik. Anderledes er det med tillid. Tillid er et intransitivt begreb i den forstand, at det er et formål i sig selv.

Egentlig skal tillid slet ikke styres og kontrolleres, men i stedet slippes løs i en organisation. Tillidsskabende ledelse må etableres som et paradoksalt fænomen i organisationsstrukturen.

Tillidsskabende ledelse er farlig, fordi tillid er mere end tilregnelighed. Det er et begreb, der indeholder en villighed til at risikere noget, og som fordrer, at man gør sig afhængig af den anden og endda sårbar.

Fasthold paradokset! Formuleret kort kan man sige, at tillid ikke virker, hvis det reduceres til et taktisk ledelsesinstrument. Der er noget i tillidsbegrebet, der ikke uden videre lader sig lede. Tillidsskabende ledelse er ikke bare en strategisk tænkning, som concernledelsen kan lægge ned over organisationen, men derimod noget, der må gro frem i organisationen.

Tillidsskabende ledelse tager tid. Tillid kan ikke forlanges - kun fortjenes!

Måske er arbejdet med tillidsskabende ledelse overordnet set et udtryk for, at offentlige organisationer er gået for langt i udbredelsen af NPM (New Public Management) og lignende. Måske er arbejdet med tillidsskabende ledelse et udtryk for en tilbagevenden til en mere naturlig ledelsesfilosofi - og måske enda en mere nordisk ledelsesfilosofi.

Lars AP

Skal man have folk med, må man give dem et stort mål. Store mål kommer til at kræve arbejde. Motivér folk ved at gøre vejen sjov. Med et stort mål, kan det virke uoverskueligt, hvad den enkelte skal gøre - så små skridt! Og gå selv forrest. Hvis du ikke som leder går forrest, hvordan kan du så forvente, at andre vil?

Endelig skal du skabe et lejrbrå. Lejrbrået er det sted, hvor en bevægelses deltager udveksler succeser, deler udfordringer og maler krigsmaling på hinanden for at blive klar til næste ryk.

5. anbefalinger

Erfaringerne fra arbejdet i Region Sjælland peger på følgende anbefalinger:

1. Tillid skal ikke implementeres - -men frisættes i relationerne. Tillid er ikke et middel, men et mål, der har positive konsekvenser. Den kan ikke realiseres uærligt med bagtanker. Tillidsskabende ledelse handler om at opbygge mulighedsbetingelser for tillid og fjerne alt det, der gør den umulig.
2. Ledelse er et samspil og en fælles forpligtelse for både ledere (på alle niveauer) og medarbejdere. Ledere kan og skal gå foran i processen, men hvis ikke mellemledere og medarbejdere tager aktivt medansvar, så når vi ikke langt.
3. Der skal holdes fokus på opgaven - på, hvordan vi bedst muligt sikrer, at arbejdet hjælper borgerne. Alt arbejdet skal tage afsæt i opgaveløsningen.
4. En tillidsskabende organisation kræver et tillidsfuldt samarbejde på tværs af organisatoriske enheder og på tværs af hierarkiet.
5. Tillidsbalancen og et reflekteret arbejde med modsatrettede hensyn er en del af opgaven. Tillidsskabende ledelse handler også om at udfordre organisationens redskaber eller virkemidler.
6. Top-down virker (stadig) ikke. Tillid er lig med gode relationer, som skabes gennem engagement og inddragelse. Hvis de strategiske projekter skal lykkes, så er en bred inddragelse den bedste vej.
7. Der kaldes på en ny tillids- og anerkendelsestænkning, der er langt tættere knyttet til opgaveløsningen.

Tilliden har det med at ruste, hvis vi ikke aktivt vedligeholder den.

"Vi har masser af offentligt ansatte med stor faglighed og kæmpe engagement. Begge dele skal de kunne bruge endnu bedre. En af vejene er dygtige ledere. Som kan motivere. Sætte en klar retning. En anden vej er færre regler. Mindre kontrol. De offentligt ansatte skal have større frihed til at gøre det, de brænder for: Brug deres faglighed. Hjælpe andre mennesker."

(Lars Løkke Rasmussen/nytårstalen 2017)

SPM ☺ 2017 05 21