

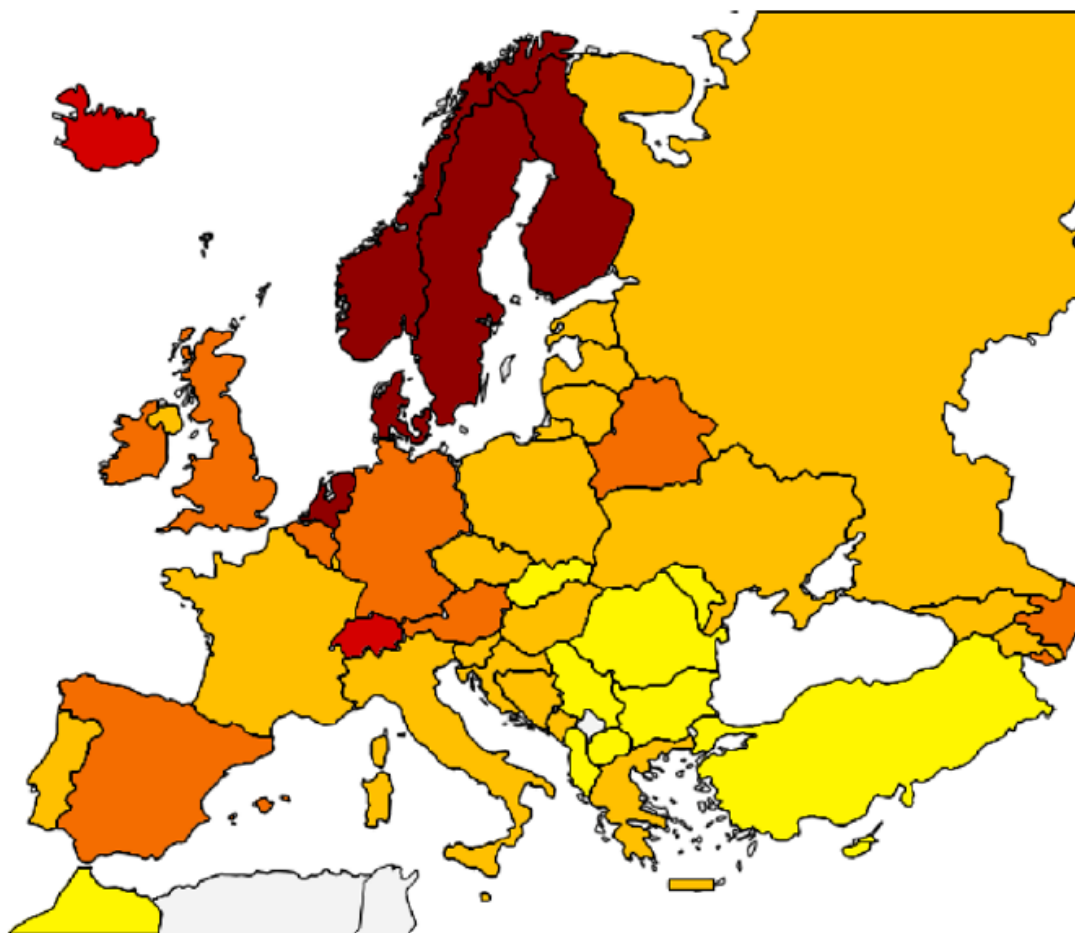
Den danske tillidsreform – principper og erfaringer.

Lisbeth Pedersen

Forskningschef

SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Den nordiske samfundsmodel er baseret på tillid



Den historiske udvikling i DK

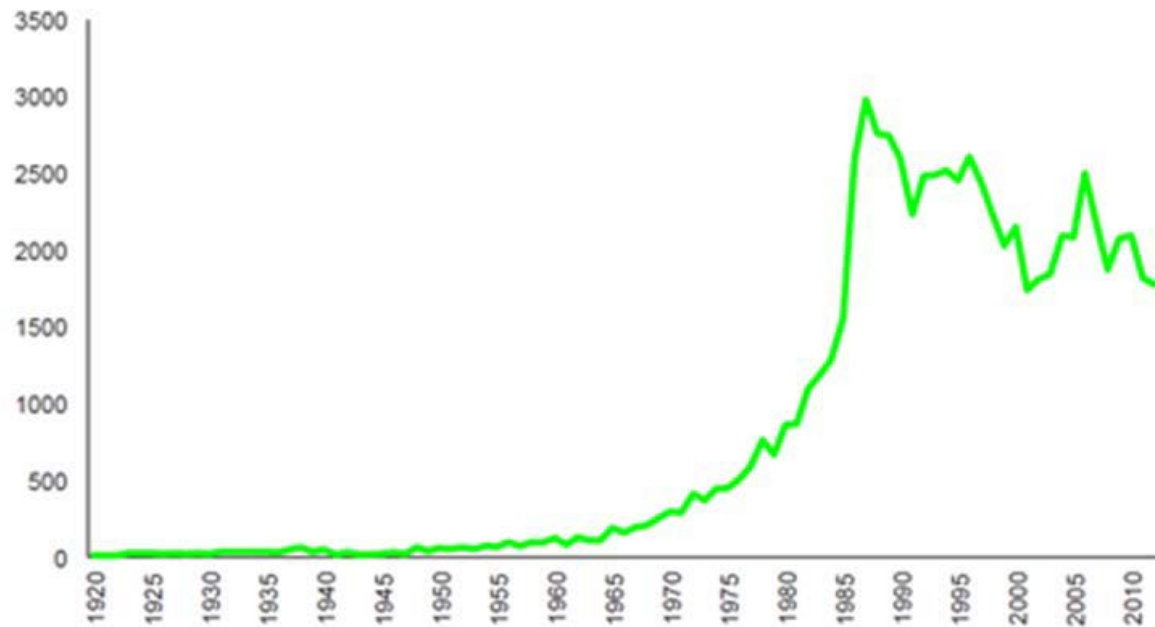
- Gammeldags administrativ ledelse
- New Public Management (ca. 1985 ->)
- Kvalitetsreform (strukturen) (2007)
- "Tillidsreform" (2013)

Elementer i NPM

- En kunstig “bundlinje” gennem opstilling af konkrete mål.
- Strategisk topstyret ledelse med “kundeorientering”
- Konkurrence mellem organisationer og ansatte gennem mål og kontrakter
- Detailstyring gennem tidskontrol
- Ansatte præget af (finansielle) egeninteresser
-> skulle derfor styres gennem kontrol og incitament

Problem med NPM

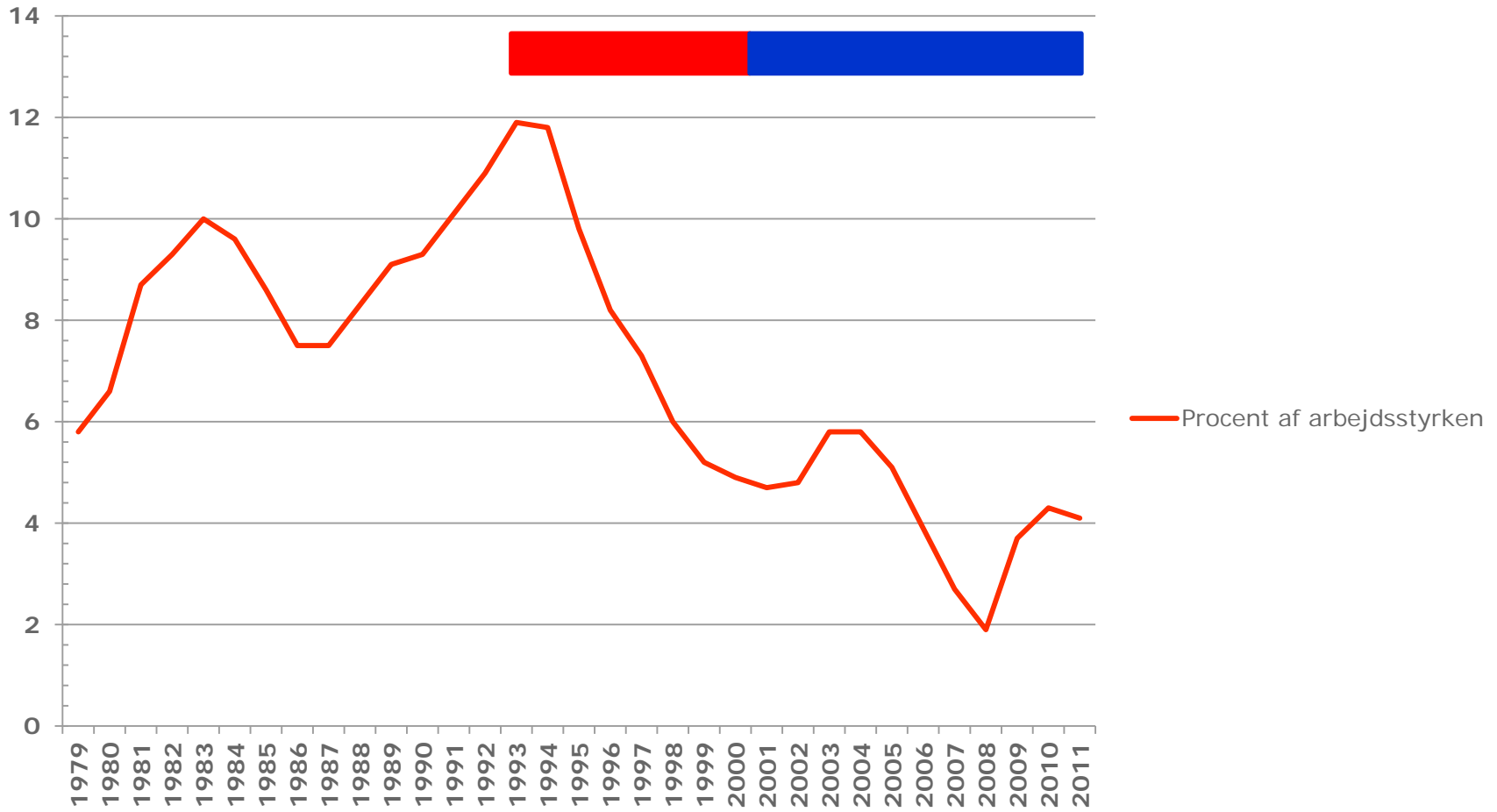
FIGUR 2: UDVIKLING I ANTALLET AF NYUDSTEDTE REGLER PER ÅR, 1920-2011



Produktivitetskommissionen: Styring, Ledelse og Motivation I den offentlige sektor (2013)

Figur over økonomisk politisk udvikling

Arbejdsløshed i procent



Kvalitetsreformen i 2007

- Brugerne i centrum
- Flere hænder til nærvær og omsorg
- Stærkt lokalt selvstyre (nytænkende institutioner)
- Ledelsesreform (kompetent, synlig, professionel)
- Kvalitetsstandarder
- Afbureaukratisering
- Attraktive arbejdspladser – større arbejdsglæde

Effekt ??????????

Tillidsreform 2013

- de syv moderniseringsprincipper –
- for ledelse og styring -

- 1. Fokus på mål og resultater**
- 2. Dialog, åbenhed og klare mål**
- 3. Tillid og ansvar**
- 4. Velbegrundet dokumentation**
- 5. Evidens**
6. Nytænkning og innovation
- 7. Borgerinddragelse**

Erfaringer fra 3 "laboratorier"

- Vigtigt at skabe fælles faglige mål – der skaber tillid på tværs i organisationen
- Udfordring at forene resultatstyring med selvstyring og frihed til faglig udvikling.
- Mange møder for at få opbygget tillid – også på tværs af organisatoriske enheder.
- Vanskeligt at måle effekterne af ny ledelsesindsats
- MEN Muligt at forene resultatbaseret styring med tillidsbaseret samarbejde

Undersøgelse af tillidsbaseret ledelse i København (Tina Øllegaard Bentzen, ph.d.)

Undersøgelsen viser, at tillidsbaseret ledelse giver:

- Større arbejdsglæde, engagement, motivation
- Bedre kvalitet og bedre tilpassede løsninger

Undersøgelsen viser også at tillid og kontrol kan forenes, hvis kontrollen er meningsfuld for kerneopgaven

Barrierer for brug af tillidsbaseret ledelse

- Det tager tid at opbygge tillid - og tillid kan ikke dikteres.
- Det tager tid at opnå konsensus om, hvad tillid betyder og indebærer
- Tillid kræver nye kompetencer hos leder og medarbejdere
- Begrænsede ressourcer

Tillid fra et sagbehandler-perspektiv

	Tillid til kommunalbestyrelse		
	Ingen	Middel	Høj
Saglig sagsbehandling	65 %	78 %	83 %
Kan træffe beslutning	60 %	76 %	87 %
Indfri målsætninger	46 %	53 %	70 %

Hvor skal vi hen, du ???

Nyt fra Finansministeriet

Regeringen præsenterer:
Ledelseskommision

14/3 2017

Tak for ordet

