

FRISÆTTELSE

- med tillid som kompas i myndighedsarbejdet

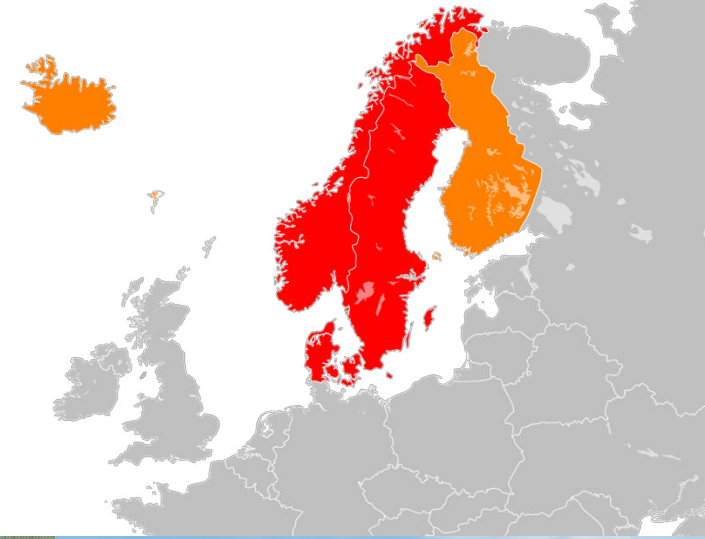
SUBSTANS

25 November 2025
Tina Øllgaard Bentzen,
Associate Professor
Roskilde Universitet, ISE





Lidt om mig....





KOMMUNE 1.0
Kommunen bestemmer
"ovenfra-og-ned".



KOMMUNE 2.0
Brukeren bestemmer.
"Kommunen bærer
deg gjennom livet".



KOMMUNE 3.0
Vi bestemmer sammen.
"Hva skal vi få til i
felleskap i dag?".

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

FRISÆTTELSESFREFORM?

Reformer med erklæret målsætning om at styrke tilliden til frontlinjemedarbejdere gennem øget faglig autonomi og distribueret beslutningskompetence.

- Nationale reformer
- Kommunale reformer
- Lokale reformer

”Forenkling”

”Frisættelse”

”Afbureaukratisering”

”Tillid”

”Decentralisering”

FRISÆTTELSE: HVAD ER DET?



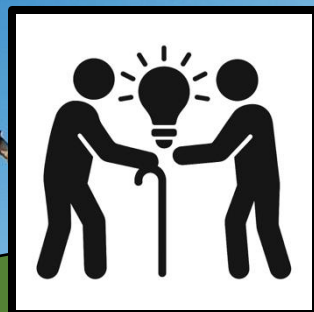
**FRISÆTTELSE FRA?
(VED AT FJERNE.....)**



FRISÆTTELSE: HVAD ER DET?



**FRISÆTTELSE FRA?
(VED AT FJERNE.....)**

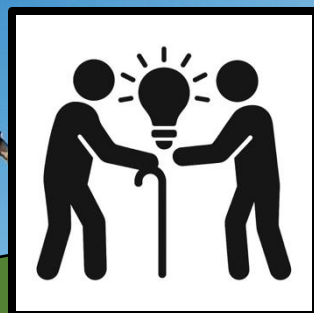


**FRISÆTTELSE TIL?
(FOR AT.....)**

FRISÆTTELSE: HVAD ER DET?



**FRISÆTTELSE FRA?
(VED AT FJERNE.....)**



**FRISÆTTELSE TIL?
(FOR AT.....)**



**FRISÆTTELSE
GENNEM?
(VED AT STYRKE.....)**



TILLID SOM
AFSÆT FOR
FRISÆTTELSE?

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)

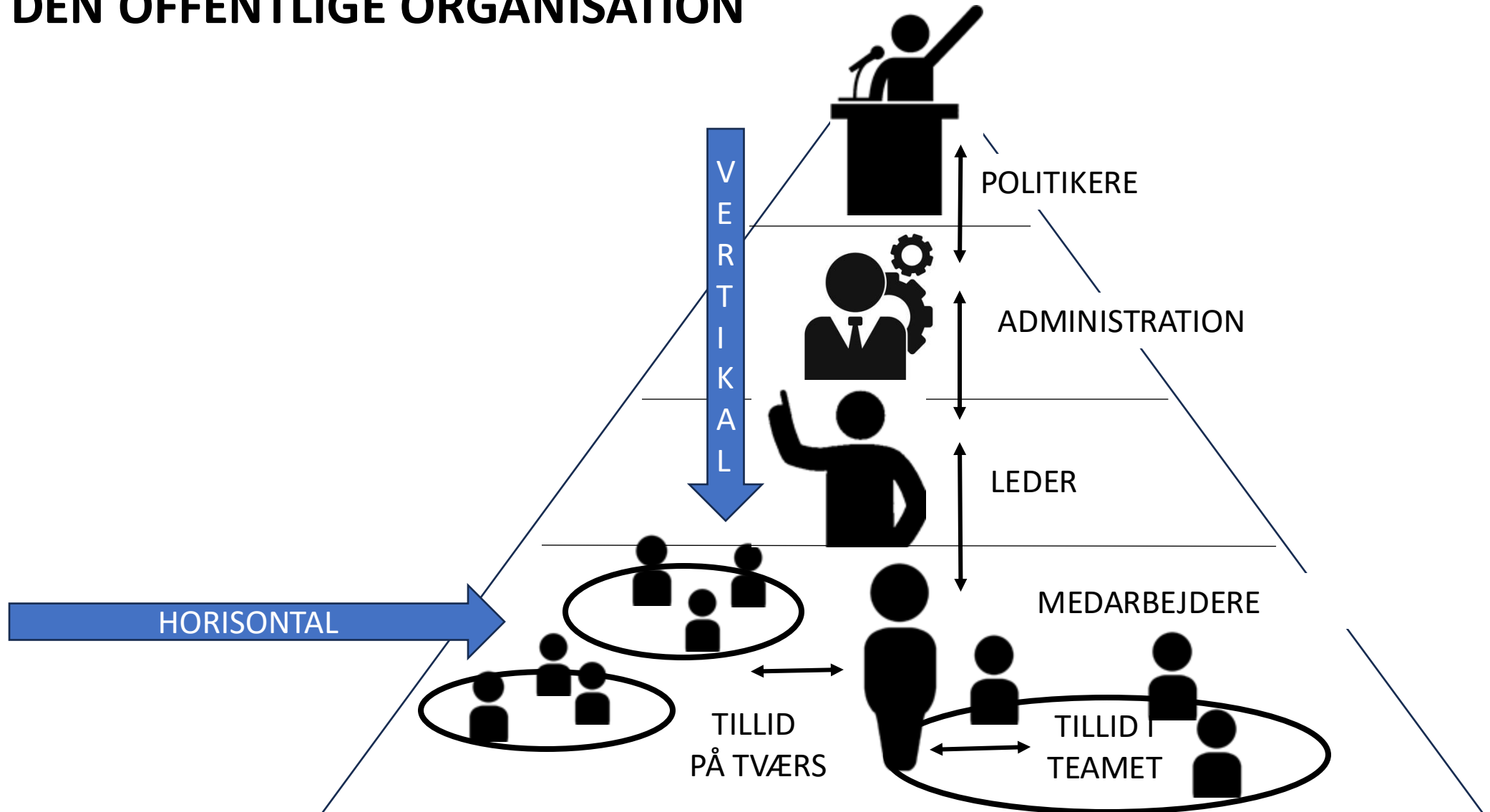


TILLID ER GODT FOR.....

- **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 udbændthed i perioder med høje krav
(Harvey, Kelloway & Duncan-Leipner 2003)

TILLID I DEN OFFENTLIGE ORGANISATION



KULTIVERE EN TILLIDSKULTUR

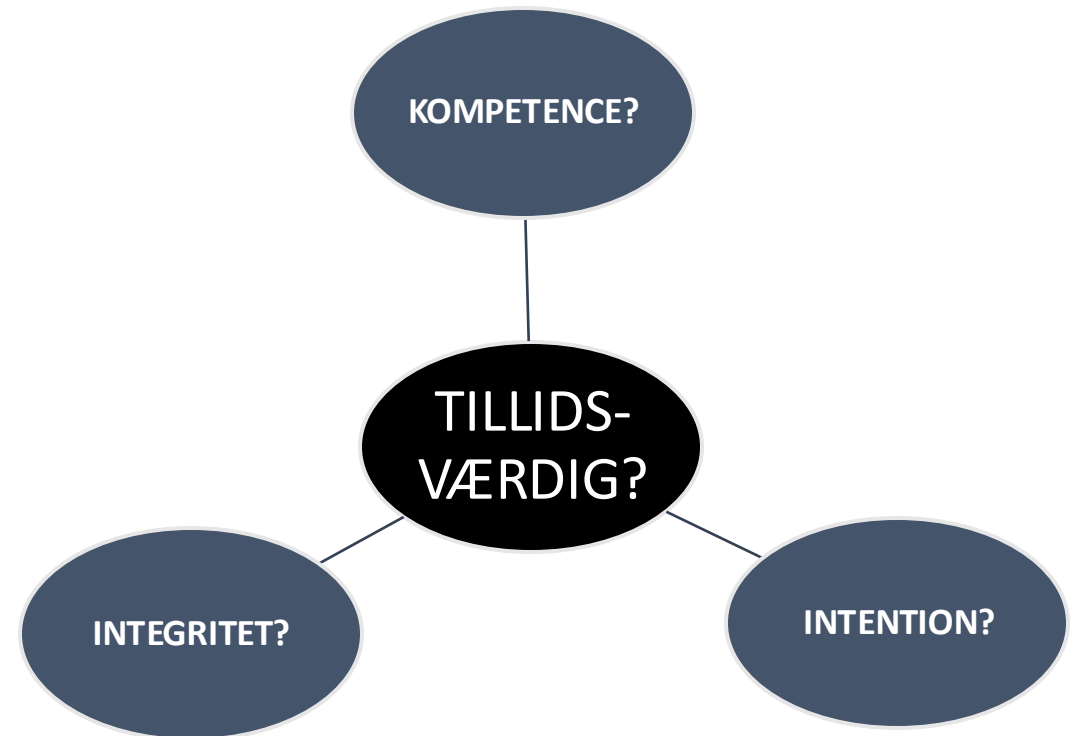


- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenter

1. TILLIDS-
KULTUR

FALDGRUBE 1:

”Tillid er altid godt!”



TILLIDSKULTUR: HVORDAN?

Autonomi uden tillid til kan skabe stress eller modstand mod at "flyve ud af buret"

- **Ledelse** kan bidrage til at bygge tillidskultur:
 - Kompetenceudvikling
 - Fælles værdier
 - Tilgængelig og støttende ledelse
 - Nære/uformelle relationer – også horisontalt!
 - Opmuntring til at eksperimentere/ Læringsorienteret fokus på fejl

Bentzen, Tina Øllgaard. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer* (1.). Djøf / Jurist- og Økonomforbundet.

Bentzen, T.Ø. (2022). The tripod of trust: a multilevel approach to trustbased leadership in public organizations. *Public Management Review*.



SIKRE GODE TILLIDSSTRUKTURER



- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenteren

1. TILLIDS- KULTUR

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

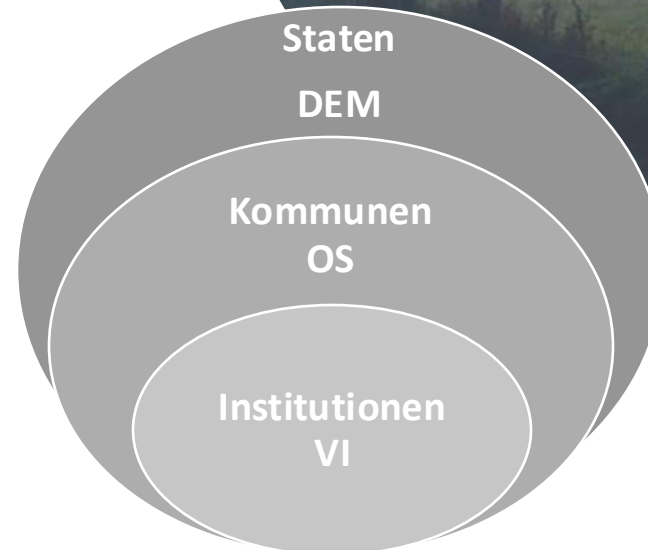
2. TILLIDS- STRUKTUR



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



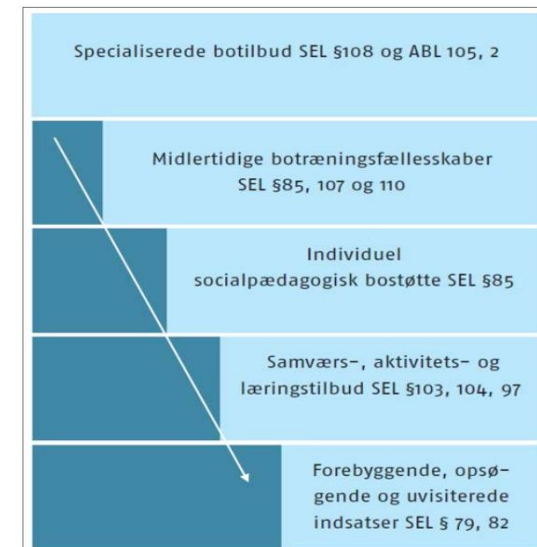
Horsens Kommune

STRATEGIER

Love og regler



VÆRDIER

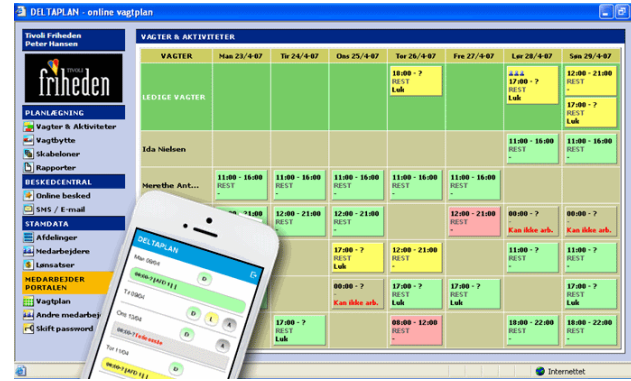


FAGLIGE STYRINGSVÆRKTØJER

Eksempler på lokal styring



DOKUMENTATIONSPRAKSIS



VAGTPLANER



FAGLIGE PROCEDURER



MEDICINHÅNDBTERINGSSYSTEMER



NØGLESYSTEMER



FAGLIG KOORDINATIONSSYSTEMER



HVAD BØVLER I STYRINGEN?

Tendens til selveskalering af styring (MUSHROOMING)

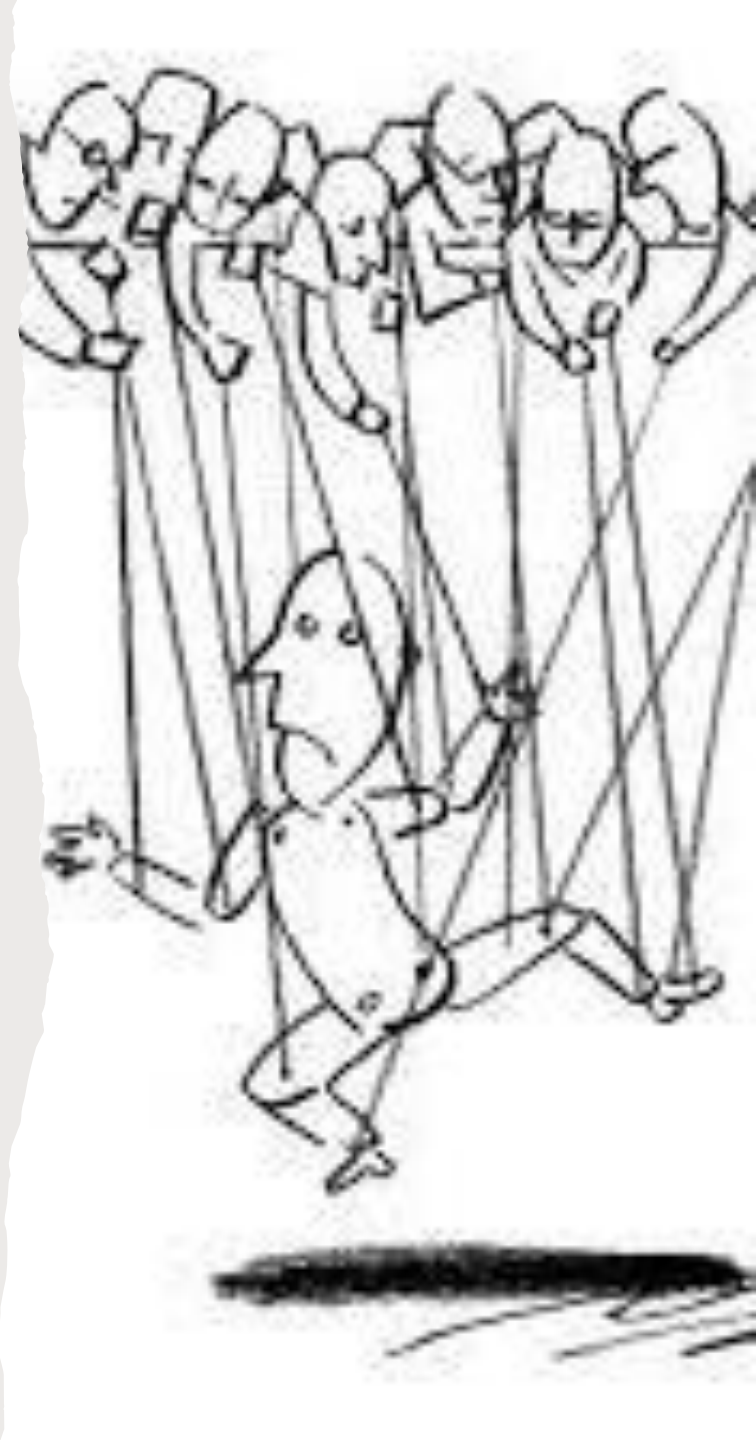
- Ny styring indføres uden kritisk eftersyn af eksisterende styring
- Mistillid skaber “selvpåført styring”

“Perverse” bieffekter

- Fokus på udvalgte mål på bekostning af andre (Tunnelsyn)
- Fokus på de borgere der lettest producerer resultater (Creaming)

Demotivation blandt de fagprofessionelle

- Rekruttering og fastholdelse?



HVORDAN HÆNGER STYRING OG TILLID SAMMEN?

MODSTANDERE ELLER SAMARBEJDSPARTNERE?



***TILLID OG STYRING SOM
MODSTANDERE***



***TILLID OG STYRING SOM
SAMARBEJDSPARTNERE.***

HVORDAN HÆNGER STYRING OG TILLID SAMMEN?

MODSTANDERE ELLER SAMARBEJDSPARTNERE?



***TILLID OG STYRING SOM
MODSTANDERE***

FIND EGNE ERFARINGER:

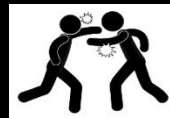
- **STYRING DER "SLED" PÅ TILLIDEN?**
- STYRING DER STYRKEDE TILLIDEN?



***TILLID OG STYRING SOM
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.

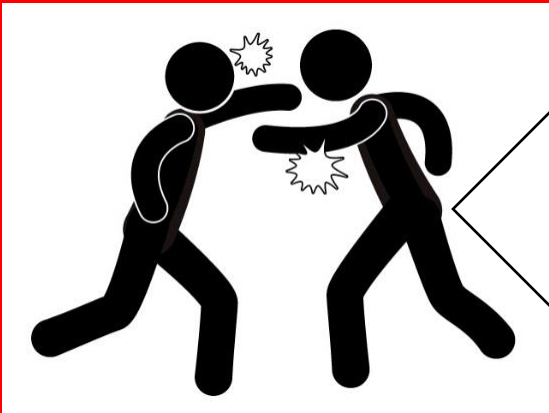
Styrings-dialog

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.

HVORDAN HÆNGER STYRING OG TILLID SAMMEN?

MODSTANDERE ELLER SAMARBEJDSPARTNERE?



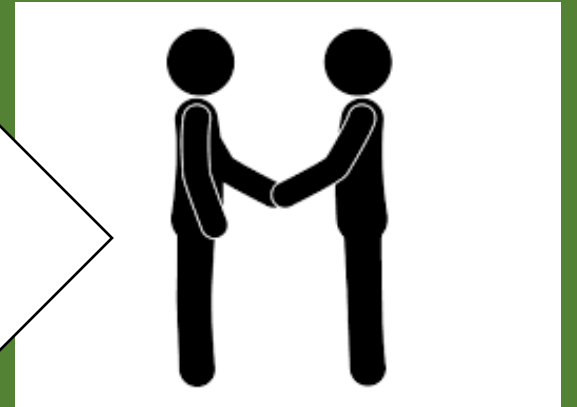
NEJ!

***TILLID OG STYRING SOM
MODSTANDERE***

STYRING OPLEVES:

- I tråd med faglighed?
- Læringsfremmende?
- Involverende?
- **MENINGSFULD?**

JA!

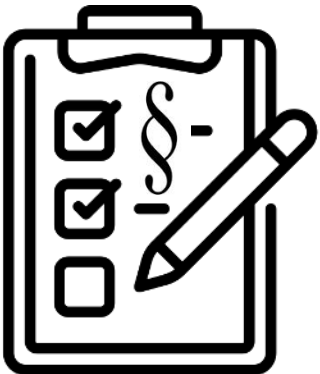


***TILLID OG STYRING SOM
SAMARBEJDSPARTNERE.***



- 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!”

MOTIONERE TILLIDEN GENNEM TEST



- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenteren

1. TILLIDS-
KULTUR

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

3. TILLIDS-
TEST

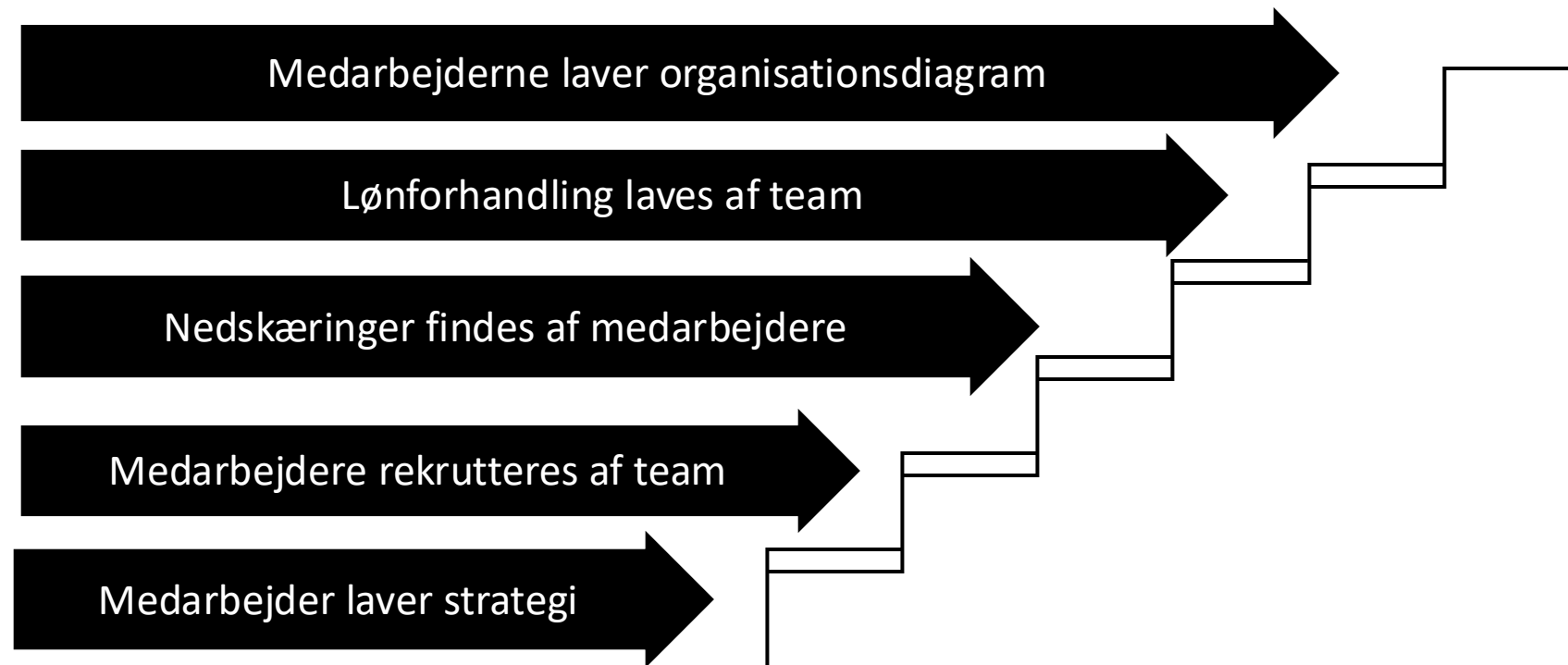


- Skabe tillids-understøttende styring (Fjerne, forandre, forankre)

2. TILLIDS-
STRUKTUR



TILLIDSTRAPPEN HOS JAC





- 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

FALDGRUBE 3:

"Tillid er en passiv kapital!"





- Kompetenceopbygning
- Fælles værdier
- Opmuntring til eksperimenteren

1. TILLIDS-KULTUR

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

3. TILLIDS-TEST

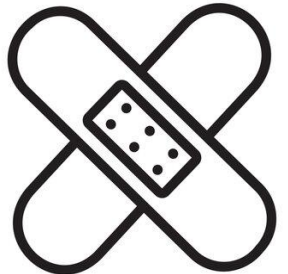


- Skabe tillids-understøttende styring (Fjerne, forandre, forankre)

2. TILLIDS-STRUKTUR

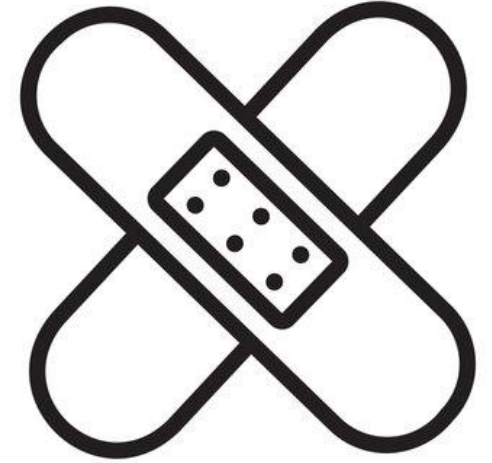
4. TILLIDS-REPARATION

- 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/placering af skyld
- Selvindsigt ift. "automat-reaktioner" i tillidsbrudet
- Et godt håndteret tillidsbrud kan føre til styrket tillid!

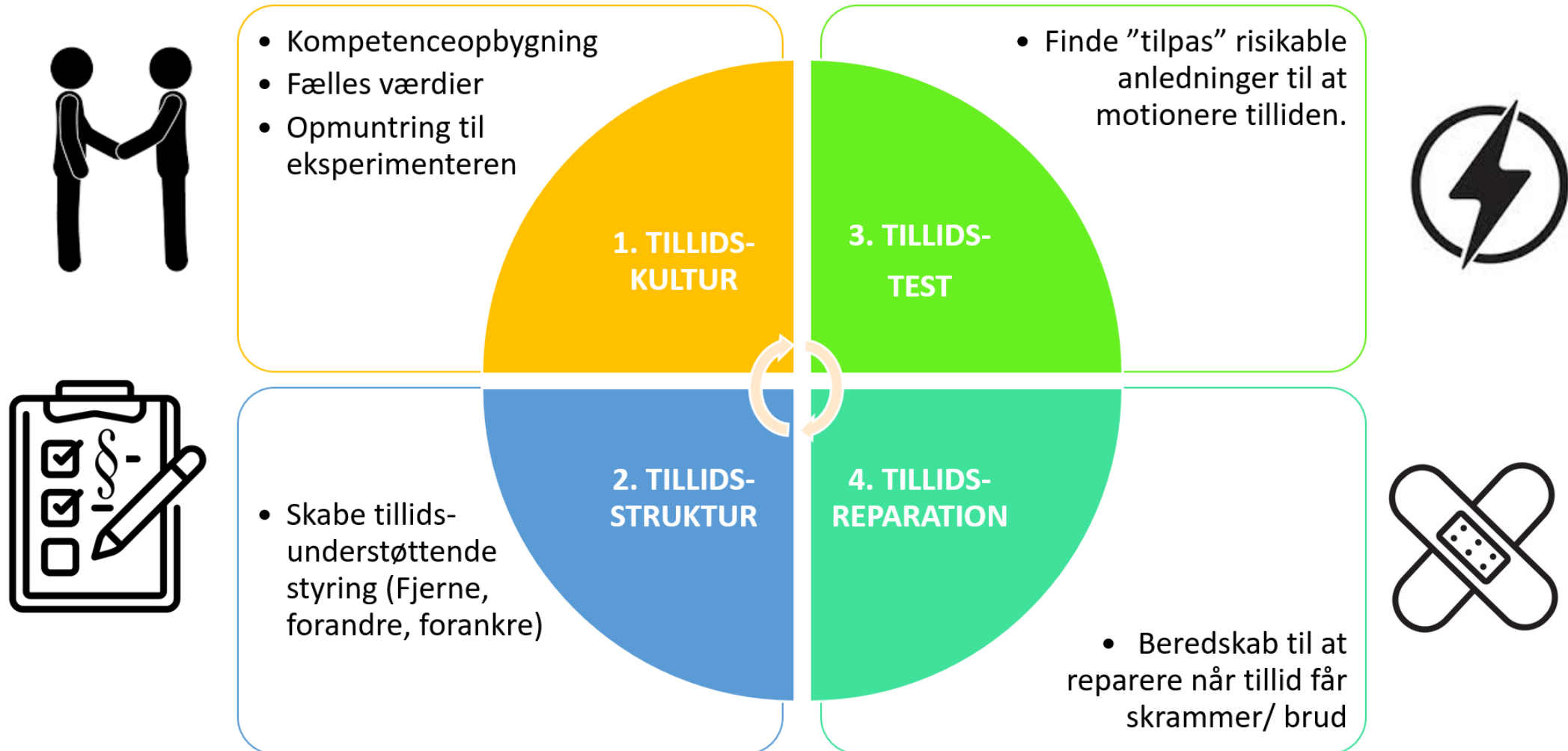


FALDGRUBE 4:

"Tillid er stabil og harmonisk !"

TILLIDSKOMPASSET PÅ DIN ARBEJDSPLADS?

Hvor er I stærke? Hvor er I måske mindre stærke?



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



Roskilde Universitet