



LILLEHAMMER  
KOMMUNE

---

# Tillitsbasert ledelse

## 11. februar 2019

Foto Ole Jacob Reichelt



# Styringsprinsipper

Byråkrati

Regler  
Hierarki  
Autoritet

Marked

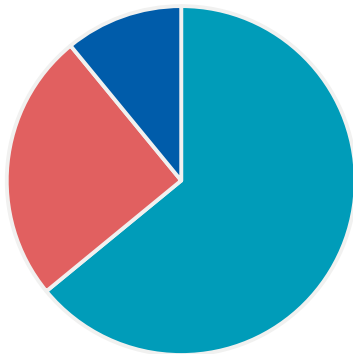
Avtaler  
Pris  
Konkurransen

Tillit

Samarbeid  
Samtaler  
Verdifelleskap

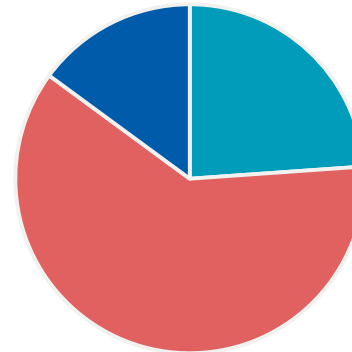


### Offentlig



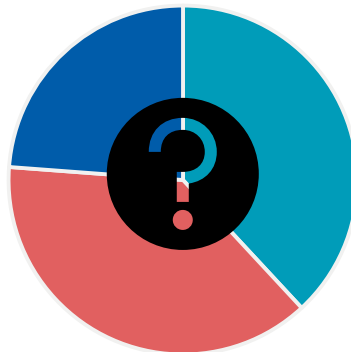
■ Hieraki ■ Marked ■ Tillit

### Privat bedrift



■ Hieraki ■ Marked ■ Tillit

### Kommune



■ Hieraki ■ Marked ■ Tillit



## Vedtak i KS

- **1. Lillehammer kommune har som mål å implementere en tillitsreform i hele organisasjonen.**
- **2. Lillehammer kommune legger til grunn at en tillitsreform innebærer at styrings- og ledelses-systemet i virksomhetene skal gjennomgås med sikte på sikre økonomisk selvstyre innenfor rammen av absolutte budsjetter, flatere struktur med færre og mer involverte ledere, og opprensning i regler og rapporteringsrutiner med mål å gi ansatte større faglig frihet, sikre større fleksibilitet, mindre byråkrati, bedre kvalitet på tjenestene og øke virksomhetenes innovasjonsevne.**
- **3. Lillehammer kommune iverksetter et program for å gjennomføre en tillitsreform. I første omgang prioriteres prosjekt i pleie- og omsorgssektoren med Lillehammer helsehus som første prosjekt.**
- **4. Prosjekter i programmet skal som hovedregel finansieres innenfor virksomhetenes ordinære rammer.**
- **5. Prosjekter i programmet evalueres og avsluttes løpende, programmet er treårig og evalueres samlet 4. kvartal 2020.**
- **6. Det oppnevnes et programstyre med mandat å sikre framdrift, erfaringsoverføring og ansatte involvering. Til programstyret oppnevnes: ☐ Navn: Mizanur Rahaman ☐ Navn: Turid Thomassen**
- **7. Økonomiske rammer for programmet innarbeides i budsjettene for 2018-2020.**



## Definisjoner på tillit

- **Den subjektive vurderingen av hvorvidt en annen aktør kommer til å utføre en viss handling, uavhengig av ens egen mulighet til noensinne å kunne kontrollere dette. (Gambetta, 1988)**
- **Viljen å gjøre seg sårbar for en annens parts handlinger, basert på forventningen om at den andre parten skal utføre en særskilt handling som er viktig for den som viser tilliten og uavhengig av om det finns muligheter for overvåking og kontroll. (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)**



## Tillitsbasert ledelse

- **Store forskjeller internt i kommunen**
- **Det største potensialet ligger innen helse og omsorg**
- **Ledelse på riktig nivå bygger på tillit**
- **Tillitsbasert ledelse handler om å ha tillit til medarbeiderne og deres pasienter og deres samhandling**
- **Dialog må i noen grad erstatte vedtak**
- **Kunnskap eller kultur?**



## Den svenske tillitsdelegasjonens anbefalinger (kommuner)

- Koordinert og sammenhengende styring av kommunal sektor er nødvendig. Dette kan gjøres gjennom kontinuerlig analyse av statens styresett og nasjonale konsultasjoner om aktiviteter i velferdssektoren med representanter for kommunene og fylkeskommunene.
- Rammetilskudd bør være hovedprinsipp da øremerkete tilskudd har en tendens til å øke den administrative byrden og redusere muligheten for en langsiktig tilnærming i kommuner og fylkeskommuner.
- Lover og forskrifter, økonomistyring og prestasjonsstyring gir, sammen med kultur og ledelse, kontrollsignaler som påvirker hverandre. Den samlede styringen bør utformes slik at den ikke medfører mer detaljert kontroll enn det som er nødvendig. Kultur, lederskap og lederskap bør få en mye mer fremtredende rolle. Mål- og resultatstyring bør bli mindre detaljert og mer muliggjørende og i høyere grad utformes i samråd med profesjonene.
- Satse mer på virksomhetsnær forskning innen helse, omsorg og skole. Muliggjør kunnskaps-utvikling, kollegial læring og nært samarbeid mellom sektorene og akademia.
- Test og prøv nye løsninger gjennom forsøk med frie rammer og plass for innovasjon. Involvere innbyggere og ansatte. Opprette en nasjonal policylab, skape forsøksvirksomheter, og utrede mulighetene for frikommuneforsøk.
- De statlige tilsynene skal være situasjons- og virksomhetstilpasset. Økt dialog og samarbeid med den granskede kan bidra til at tilsynene kan få en mer lærende og utviklende tilnærming.





## Hva nå?

- **Hva er et tillitsbasert tilsyn?**
- **Større grad av risikovurdering ved utvelgelse/ planlegging av tilsyn?**
- **Hva gjør vi hvis prosedyrer/regler kommer i veien for gode løsninger?**
- **Hvordan unngår vi unødvendig rapportering?**
- **Hvordan dokumenterer vi samhandling?**





- **Tillitsbasert ledelse innebærer ifølge Øllgaard Berntzen også distribusjon av lederskap, noe som betyr at ikke bare den formelle leder, men også medarbeideren blir involvert i ledelse.**
- **Gjennom involvering, delegering og oppbygging av kompetanse er målet med tillitsbasert ledelse å skape en organisasjon som i langt høyere grad er selvledende.**
- **Tillit får også en viktig relasjonell dimensjon, da tillit bygges opp i et samspill mellom over- og underordnet, som begge skal være villige til å akseptere økt risiko. Det styrkes gjennom tettere ledelsesrelasjon, dialog og etablering av felles oppfatninger av rammer og retning.**
- **Den formelle leder mister likevel ikke sin betydning. Tillitsbasert ledelse er svært avhengig av ledere som evner å understøtte og legge til rette for selvledelse. En sentral utfordring for den formelle leder, blir å demonstrere konsistens, ydmykhet og risikovillighet.**
- **På et mer generelt nivå kan en tillitsreform beskrives som endring langs tre dimensjoner: økonomi, organisasjon og dokumentasjon.**