

NIELS THYGESEN  
NO EMIL SJÖBERG KAMPMANN

# TILLID PÅ BUNDLINJEN

OFFENTLIGE LEDERE GÅR NYE VEJE



GYLDENDAL PUBLIC

[www.GyldendalBusiness.dk](http://www.GyldendalBusiness.dk)

# INDHOLD

FORORD -> 9

INDLEDNING -> 13

Praktisk og konkret – teoretisk og principielt 17

Bogens opbygning 18

DEL I

DET RETTE EFFEKTIVISERINGSMIKS -> 20

Ø1

KONTRÆFFEKTEN -> 21

Når reglers effektivitet slår om i ineffektivitet 23

Når kontraktens effektivitet slår om i ineffektivitet 33

New public management 38

Ø2

EN TILLIDSØKONOMI -> 42

At reducere transaktionsomkostninger 44

At forøge social kapital 48

Den nye økonomi er en tillidsøkonomi 53

Det rette effektiviseringsmiks 55

Ø3

TILLID MED KRITISK DISTANCE -> 59

Tillid er ikke et ubetinget gode 60

Tillid som høfligt hykleri 63

Et kritisk blik 67

## DEL II

### GAVEN -> 69

#### Ø4

### GAVEN OG DENS VÆRDI I NETVÆRK -> 70

Tillid som værdigivende struktur	70
Gavens værdi i netværk	74

#### Ø5

### GAVEUDVEKSLING MELLEML ORGANISATION OG OMVERDEN -> 79

Gavens multiplikatoreffekt	79
Fra analog til digital gavegivning	84

#### Ø6

### GAVEUDVEKSLING I ORGANISATIONEN -> 91

Den digitale ledelsesrevolution	91
Social netkapital	92
Den digitale leder	97
Systemtillid	101
Samspillet mellem det digitale og det analoge	103
Tillidens mange muligheder	110

## DEL III

### TO LEDELSESCENTRE -> 113

#### Ø7

### REJSECENTRET -> 116

Kalkulen er beregnet strategi	117
Rekylen er rejsecentrets strategi	119
Gaveudvekslingens råstof	122
At lede i rejsecentret	128
Rejsecentrets tre spørgsmål	131

Ø8

ØKONOMISK CENTER -> 132

Fordelingsbudgettet	133
Rotationsbudgettet	136
Det flydende budget	139
At lede i økonomicentret	140
Tre spørgsmål i økonomisk center	142

DEL IV

NI FORTÆLLINGER OM TILLID -> 144

OMSTRUKTURERINGEN

EN FORTÆLLING FRA  
ARBEJDSTILSYNET -> 146

Fra mistillid til tillid	147
Kravet om besparelser	147
Da løsningen blev til problemet	148
Anerkendende ledelse	150
Ord og handling	153
Mening	154
Retfærdighed som forudsætning for tillid	155
Produktivitetsstigningen	157

REGELFORENKLINGEN

EN FORTÆLLING FRA  
UDENRIGSMINISTERIET -> 160

Tillidsbaseret kulturforandring	161
Samme service for færre penge	161
At skulle omdirigere en organisation	162

De første skridt	164
Arbejdet med kulturen	167
Kultureffekten	169

## TILLIDSBASEREDE TILSYN

### EN FORTÆLLING FRA HVIDOVRE KOMMUNE -> 173

Fraværet og det tillidsbaserede nærvær	174
Ledelse kom på dagsordnen	174
Tillidsbaserede tilsyn	175
Det omvendte hierarki	178
Et venskab mellem styring og kontrol	179
Værdien i tillidsbaserede tilsyn	180

## DEN FÆLLES ARBEJDSTIDSAFТАLE

### EN FORTÆLLING FRA KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI -> 184

Tillid som redskab til at implementere før man beslutter	185
Fusionen	185
At bruge tillid til at opbygge tillid	186
En tillidskapital i „det lille rum“	188
Tillid i det store rum	190
Elastikmodellen	191
Når tilliden udfordres	193
Den omvendte implementering	194

## KERMIT - ELEKTRONISK SAGSBEHANDLING EN FORTÆLLING FRA KLIMA-, ENERGI- OG BYGNINGSMINISTERIET -> 197

Digitaliseret tillid	198
At blive inspireret af andre	198
KERMIT	200
Et hierarkisk adhocrati	202
Tillid som bærende element	202
Effektiv bypassing	205
Involvering som kapital	206
Ledelsesinnovation	207

## ORGANISATORISK LÆRING EN FORTÆLLING FRA MILJØMINISTERIET -> 208

Tillidsskabende krisehåndtering	209
Den brændende platform	209
Bevar roen	212
Det politiske og det organisatoriske	212
Ansvar søger opad	213
At skabe rum for læring	215
De nye udfordringer	217
En ny nulfejlskultur	218

## KVALITETSSIKRING EN FORTÆLLING FRA SKAT -> 221

Tillid til kontrol	222
OECD-rapporten	222
Et differentierende ledelsesværktøj	224
Organisatorisk læring	227

Tillid til kontrol	228
Effektivisering	230

## DEN FÆLLES FORTÆLLING EN FORTÆLLING FRA ØKONOMISTYRELSEN -> 232

Den selvforstærkende tillid	233
Den fordoblede organisation	233
At skifte fokus	234
Fra budget til regnskab	236
Tillid i huset	238
Brobygningen	239
Tillid ud af huset	241
Tillidskarrusellen	243

## AFSKEDIGELSESRUNDEN EN FORTÆLLING FRA STYRELSEN FOR FORSKNING OG INNOVATION -> 245

Tillidskapital som organisatorisk valuta	246
Den svingende procent	246
Et par år tilbage	247
Et plussumsspil	250
Krumtappen i afskedigelsesforløbet	252
At omsætte tillidskapitalen	256

NOTER -> 258

LITTERATURLISTE -> 263

OM AKADEMIET FOR  
TILLIDSBASERET LEDELSE -> 268



## EN TILLIDSØKONOMI

Kontradiagnosen er et middel til at bedrive mindre NPM og skabe mere plads til tillid. Spørgsmålet er så, hvilken værdi der kan opnås gennem tillid. Alt for ofte bliver dette spørgsmål ikke stillet, fordi tillid antages at være en værdi i sig selv. Men skal tillid have en berettigelse som reformværdi, må den vise sit værd. Den må skabe værdi og ikke kun anses som en værdi. Derfor taler vi om en tillidsøkonomi, som kan imødekomme udfordringen om mere velfærd for færre penge. At tillid skal kunne skabe værdi, fremgår af følgende definition af tillid:

**En besluttet risiko mod forventet merværdi<sup>13</sup>.**

At tillid for det første er forbundet med *beslutning*, betyder, at den kvalificerer sig som ledelsesdisciplin. Det betyder desuden, at den tillid, vi henviser til, er en reflekteret tillid, som ultimativt indbefatter et ledelsesvalg mellem, hvornår tilliden er velvalgt, og i hvilke tilfælde kontrol faktisk er berettiget. Reflekteret tillid består i at tage vare på denne skelnen. Hvis ikke denne skelnen foretages, og der sættes ind med tillid uden omtanke, er der ikke tale om tillid, men om naivitet.



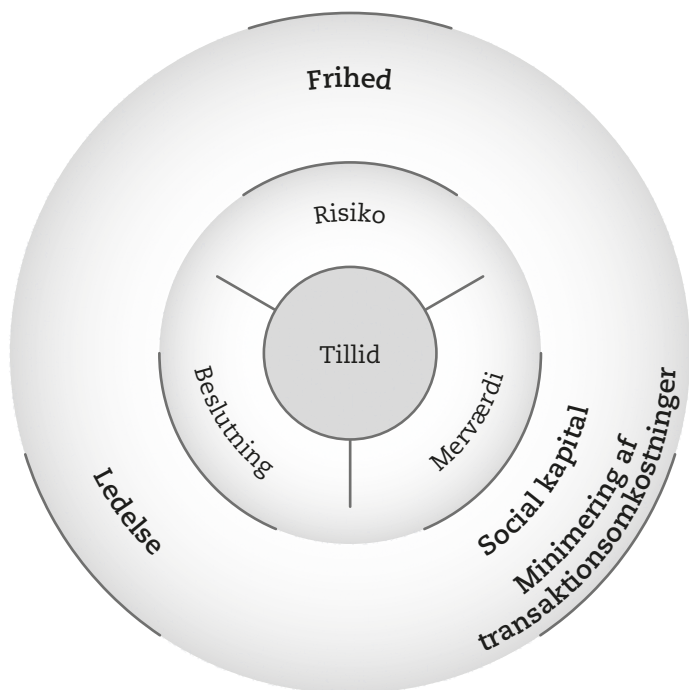
At tillid for det andet er forbundet med en risiko, understreges ved, at tillid fremmer andres frihed og derfor potentielt kan udnyttes af andre. Hvis der slet ikke er noget på spil, noget der kan tabes, er der ingen grund til at tale om tillid. Såfremt lederen viser medarbejderne tillid, og tilliden ikke gengældes, kan lederen altså ikke skyde skylden for udfaldet på andre end sig selv. Som vi var inde på før, er tillid et valg, som lederen træffer, en beslutning, som han skal kunne stå til ansvar for.

At tillid for det tredje er forbundet med *merværdi*, finder sit konkrete udtryk i to værdiskabende principper; dem der tilsammen udgør en tillidsøkonomi:

- 1) Tillid reducerer transaktionsomkostninger.
- 2) Tillid forøger social kapital.

Det første princip – reducere af transaktionsomkostninger – betoner, hvad der spares. Det andet princip – forøgelse af social kapital – angiver, hvad der kan vindes. Figur 6 på næste side illustrerer tillidens tre ingredienser: beslutning, risiko og merværdi.

I dette kapitel ser vi nærmere på de to værdiskabende principper. Den samlede pointe er, at det ikke blot er effektivt at udvise tillid, det sikrer også en højere kvalitet i ydelserne.



Figur 6

## AT REDUCERE TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER

Transaktionsomkostninger har altid givet anledning til hovedbrud blandt ledere. Det er her, de største besparelser kan hentes, til gengæld er de svære at slippe af med, eftersom ingen organisation kan være dem helt foruden. Transaktionsomkostninger dækker over de omkostninger, der er forbundet med, at

**tredjepart overvåger transaktionen mellem to andre parter.**

Når tillid reducerer transaktionsomkostninger, hænger det sammen med, at flere regler, mere kontrol samt et øget opbud af standarder ikke kun er et middel til besparelser, men også årsag til omkostninger. Hver gang en arbejdsproces eller en ydelse skal reguleres og kontrolleres eller sættes på kontrakt og standardiseres, så stiger transaktionsomkostningerne. I de tilfælde, hvor det kan undværes og erstattes med tillid, er der faktiske besparelser at hente. Transaktionsomkostningerne er med andre ord reduceret.

### **Mere for mindre**

Hvordan tillid reducerer transaktionsomkostninger i offentlige organisationer, vender vi tilbage til. Men princippet kan illustreres via forskellige former for købs- og salgssituationer, som indeholder transaktioner mellem køber og sælger. I Den Blå Avis (DBA) er transaktionsomkostningerne lave. På Lauritz.com er de relativt høje, da der er flere udgifter ved handlen, der tilfalder Lauritz.com som tredjepart. I DBA består den økonomiske gevinst i, at muligheden for at sælge/købe varen til en lavere pris er til stede, fordi der ikke er en tredjepart involveret. Og det drager både køber og sælger fordel af. Køber, fordi prisen er lavere, sælger, fordi varen bliver mere konkurrencedygtig. Ingen smider penge ud på tredjeparten. Den udgift erstattes med tillid. Dertil kommer så den fleksibilitet, der kan aftales mht. afhentning af varen. Måske kommer sælger forbi køber ved lejlighed eller omvendt. Og så er transaktionsomkostningerne forbundet med transporten sparet. Kort sagt: Begge parter opnår mere for mindre, fordi

**lav tillid er lig høje transaktionsomkostninger. Høj tillid er lig lave transaktionsomkostninger.**

Derfor er tillid et økonomisk princip. Nu er de offentlige ydelser ikke økonomiske transaktioner i den forstand, at der er en køber og en sælger, omend man kan tale om en indirekte økonomisk udveksling mellem skatteyder og serviceproducent. Men der er ofte involveret (mindst) to parter – fx hjemmehjælperen og den ældre – når en ydelse skal leveres. De offentlige ydelser er med andre ord også transaktioner. Og de indbyrdes til en reduktion deraf ved at skære ned på omkostningsfyldte regler og kontroller samt detaljerede kontrakter og standarder. Som vi var inde på i kapitel 1, så er aktiveringsindsatsen begrundet af næsten 23.000 siders regel- og processtyring; socialrådgivere bruger typisk over 45 minutter til registrering og har derfor under 15 minutters klienttid pr. time; og hjemmehjælperens aktiviteter er flere steder standardiseret helt ned i antal minutter for hvert enkelt toiletbesøg. Der er masser at tage fat på! Faktisk viser en rundspørge blandt 3700 medlemmer ansat i den offentlige sektor, at mere end fire ud af ti kun i mindre grad eller slet ikke mener, at den tid, der bruges på dokumentation inden for deres fagområde, bidrager til opgavens udførelse. Faktisk erfarer flere, at deres arbejde bliver direkte obstrueret, ligesom det var tilfældet med Anne Barnholdts aktiveringsindsats<sup>14</sup>.

Vender vi blikket mod de ni fortællinger i denne bog, viser de alle, hvordan lederne har reduceret transaktionsomkostninger gennem tillid, i princippet på den samme måde som i Den Blå Avis. Det gælder fx fortællingen „Regelforenklingen“, hvor relationen mellem Udenrigsministeriet og ambassaderne blev mindre omkostningstung, da kontrol og regler blev udskiftet med tillid og dialog, fordi begge parter havde en interesse deri. Det gav besparelser, men også kvalitative forbedringer, der var til at tage og føle på. I Hvid-

ovre Kommune blev kontrollen med sygefraværet ændret, hvilket ikke blot førte til færre udgifter, men også til nedsat sygefravær.

Overført på offentlige organisationer i almindelighed er en sådan gennemgang af ens organisation, med et blik for, hvor transaktionsomkostninger kan erstattes med tillid, en ledelsesudfordring og et ledelsesansvar. Gennemgangen indebærer ikke kun, at man undersøger og afgør, hvad der kan skæres bort, men også hvordan der kan sættes ind med tillid i stedet.

### **Transaktionsforskningen**

I større skala er den del af tillidsøkonomien, der knytter sig til reducere af transaktionsomkostninger, inspireret af det nybrud inden for den økonomiske tankegang, der blev introduceret af Ronald Coase og Oliver Williamson, og som udløste Nobelprisen<sup>15</sup>. Begge viste, hvordan de klassiske økonomiske principper ikke var så økonomiske endda, blandt andet fordi de baserer sig på to afgørende parametre: kontrol og kalkulation. Kontrollen består i, at de klassiske økonomiske principper stiller krav om at inddrage flest mulige økonomiske variabler med henblik på at skabe sikkerhed i den økonomiske beregning. Derfor taler man også om økonomiske kalkuler, der skal sikre „value for money“, det vil sige, at den økonomiske investering (inden for private organisationer) eller det tildelte budget (inden for offentlige organisationer) fører til det tilsigtede resultat. Ronald Coase og Oliver Williamson viste, hvordan kontrol og kalkulation er behæftet med store omkostninger, samt hvordan vi kan reducerer disse omkostninger med den sociale mekanisme tillid.

## AT FORØGE SOCIAL KAPITAL

Et er, hvad det spares gennem tillid. Et andet er, hvad der vindes gennem tillid. Her peger forskningen samt gode lederes praktiske erfaringer på, at tillid skaber værdi i form af social kapital. Social kapital dækker over:

**Det man har at gøre godt med via andre<sup>16</sup>.**

Når social kapital er en værdi og derfor en kapitalform, er det, fordi den er sammenlignelig med en konto, en goodwillkonto. Hvis en medarbejder eller leder bidrager i et netværk med en fremragende idé – fx til hvordan fejl kan undgås, eller en ydelse kan udvikles – så kan medarbejderen eller lederen være næsten sikker på, at netværket vil gå langt for at tilbagebetale denne indsats. Man har med andre ord oparbejdet en goodwillkonto – en kapital af sociale relationer – som man fleksibelt kan trække på. Det økonomiske princip består i, at

**den enkeltes ressourcer bliver mangedoblet gennem netværkets ressourcer.**

Den økonomiske effektivitet er altså hverken fordelingspolitisk (gennem hierarkiets regler) eller baseret på konkurrence (markedskontrakter). Den første handler om, at hvad der gives til den ene, skal tages fra den anden. Den anden handler om „vind eller forsvind“. I begge tilfælde er der tale om et nulsumsspil. Økonomien i social kapital er baseret på, at man yder noget til fællesskabet og til gengæld for dette kan trække på de ressourcer, som fællesskabet udgør eller råder over. Disse ressourcer strækker sig lige fra tjene-

ster og velvillighed over specialiseret viden til at omfatte økonomiske ressourcer. Den enkelte bliver simpelthen stærkere gennem det fællesskab, han bidrager til, og omvendt bliver fællesskabet stærkere gennem de individuelle bidrag. En tillidsøkonomi er med andre ord et plussumsspil. Begge parter vinder.

### **Plussum**

Værdien i social kapital kan illustreres ved de flyttefællesskaber, der opstår, når unge mennesker flytter for hinanden. Som udgangspunkt har de færreste studerende råd til flyttemænd. Derfor bliver de unge nødt til benytte sig af andre kapitalformer, der kan løse opgaven, når nu den økonomiske kapital ikke slår til. Den nye kapitalform opstår, når hver enkelt bidrager med sin flyttedydelse, sit „flyttebeløb“, ind i flyttenetværket. Når det bliver ens egen tur til at flytte, har man en kapital af gode flyttekræfter at trække på. Og de møder selvfølgelig op, fordi de har regnet ud, at de selv står i samme situation en dag. Det er sådan, plussumspillet begynder, og fortjenesten viser sig. For det første bliver flyttefirmaer overflødige. For det andet bliver den enkelte stærkere gennem netværket, eftersom de timer og kræfter, den enkelte kaster i den fælles pulje, under ingen omstændigheder rækker til selv at flytte det tunge klædeskab ned fra tredje sal. Den enkelte udgør således principielt ti procent af netværket, men får 100 procent retur, og flyttefirmaet er endda sparet. Social kapital er altså en kapital, der afspejler en nærmest eksplosiv værdi, og den bidrager med et svar på den udfordring, der består i, at den økonomiske kapital ikke slår til. Den samme udfordring står alle offentlige ledere over for i dag, nemlig „bedre kvalitet for færre penge“.

Social kapital kan ikke oparbejdes uden tillid. Når man yder noget til et netværk, beror det på tillid, fordi der ikke er regler eller kontrakter, der sikrer, at man får noget tilbage. Risikoen består i, at et netværk kan være fyldt med såkaldte freeriders eller gratister, der blot er ude på at rage til sig uden at give noget tilbage. I praksis forholder det sig imidlertid sådan, at risikoen ikke blot afspejler en ret stor værdi, eftersom regler og kontrakter ikke er nødvendige, men også en ret stor sikkerhed for, at værdien opstår, fordi den enkelte selv har en fordel i at styrke fællesskabet. Som Tor Nørretranders bemærker, så er det kun den dumme egoist, der undlader at samarbejde, fordi alle parter får mere ud af det<sup>17</sup>. Intelligente og velovervejede beslutninger, der nedprioriterer regler og kontroller samt reducerer antallet af standarder, skaber social kapital og giver derigennem lederen en sikkerhed for, at opgaverne bliver udført mere kvalificeret af de fagprofessionelle, og at der desuden bliver løst flere af dem. Samtidig er mange offentlige opgaver efterhånden gået hen og blevet så komplekse, at man ikke kan indføre regler for dem, ej heller kontrollere dem til bunds. Set i det lys er den risiko, lederen løber, når der udvises tillid, samtidig en sikkerhed for, at regler og kontroller ikke ender med at smadre de indsats, der skal til for at løse de komplekse udfordringer.

At det er værd at løbe den risiko, som tillid er udtryk for, er en udbredt erfaring blandt lederne i bogens ni fortællinger. Det gælder fx historien om „Den fælles fortælling“, hvor den daværende Økonomistyrelse fulgte det samme værdiprincip som flyttenetværket. Man begyndte at invitere aftagerne ind som samarbejdspartnere, som gode flyttemænd, der skulle medvirke i fremstillingen af de businesscases, der skulle bruges til at fremme aftagernes effektivitet i deres



egne organisationer. Det virkede. Fremstillingen af businesscases blev mere effektiv. Og de kunne leveres i en højere kvalitet, alene fordi de svarede til kundens behov.

I Styrelsen for Forskning og Innovation stod de over for en helt anden udfordring, som også blev tacklet gennem social kapital-princippet. De måtte gennem en afskedigelsesrunde, men minimerede konflikter med et konsekvent blik for goodwillkontoen i organisationen. Det gjorde de blandt andet ved at inddrage tillidsmændene tidligt i forløbet, så de kunne deltage aktivt i processen og gøre processen så anstændig som mulig.

Social kapital fremviser en helt anden værdi end den, hierarkiets regler og kontrakten tilbyder. Hierarkiet arbejder fordelingspolitisk igennem regler. Det vil sige med en fordeling af budgettet (100 procent) ud til fx ti institutioner, der hver har ti procent at gøre godt med. Dertil skal så lægges kontrolomkostninger i forbindelse med at sikre, at arbejdet bliver udført tilfredsstillende. Det er der ikke megen social kapital i. Med kontrakten risikerer man, at budgettet udhules, for så vidt at alt for mange midler bliver kanaliseret ind i beskrivelses- og standardiseringsmaskinen, alt sammen for at private underleverandører kan byde ind på opgaverne.

I modsætning til disse to paradigmer – reglen og kontrakten – er tillid forbundet med en ny kapital i organisationen og i de utallige grænseflader mellem organisationen og dens omverden. Det er en tillidsøkonomi, der udvider virkefeltet for, hvad man kan udrette, fordi den arbejder gennem goodwillkonti i netværk, hvorfor det bliver muligt at opnå andre og større mål, som i den sociale kapitals fravær ville være umulige.

## Social kapital-forskningen

Den sociale kapital værdi underbygges af både samfundsforskningen og organisationsforskningen.

Samfundsforskerne Francis Fukuyama og Robert Putnam vakte opsigt verden over, da de med deres banebrydende analyser pegede på, at der er én afgørende omstændighed, der adskiller højtvekstlande fra lavvekstlande, nemlig tillid. Og herunder social kapital<sup>18</sup>. Man skal tage den slags entydige udsagn med et gran salt. Der kan være mange andre faktorer, der gør sig gældende, når et land oplever høj vækst. Men én ting tyder disse analyser på: Høj vækst kunne aldrig være opnået uden tillid.

Vender vi os mod organisationsforskningen, så er det slående, at alle internationale undersøgelser viser en positiv sammenhæng mellem social kapital og produktivitet<sup>19</sup>. Inden for den offentlige sektor er det især hospitaler, der har været sat fokus på. Disse undersøgelser viste, at tillid i samspil med skabelsen af fælles værdier og gensidig respekt var med til at højne patienttilfredsheden. Endvidere viste studier, at i de afdelinger, hvor samarbejdet fungerede godt, blev der ikke blot ydet en bedre omsorg, de gennemsnitlige liggedage for patienterne faldt også mærkbart i forhold til de afdelinger, der var præget af mistillid<sup>20</sup>. Herhjemme har Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) koncentreret sig om den sociale kapital positive indvirkning på arbejdsmiljøet<sup>21</sup> og endda udviklet gode forslag til „ledelse med social kapital“<sup>22</sup>. Og det er tiltag, der kan mærkes på bundlinjen. Medarbejdere og ledere, der ikke trives på grund af et belastende arbejdsklima, koster dyrt. Og medarbejdere og ledere, der er sygemeldte, kan bogføres direkte som en udgift, der belaster budgettet og de resterende medarbejdere yderligere. I det lys kan det kun give stof til ef-

tertanke, at kort sygefravær dækker over 90 procent af alle sygemeldinger i den private sektor og hvert år koster arbejdsgiverne ca. 21 mia. kr.<sup>23</sup>. Der er ingen grund til at tro, at der ikke er tale om et større beløb i den offentlige sektor med dens ca. 750.000 ansatte. Arbejdsmiljø handler ikke kun om bløde værdier. Dårligt arbejdsmiljø er en benhård effektivitetsdræber, som det giver god mening at afhjælpe ved at fremme den sociale kapital. Både på organisationsniveau og på samfundsniveau er der god grund til at satse på tilliden.

## DEN NYE ØKONOMI ER EN TILLIDSØKONOMI

Begge værdiskabende principper – minimering af transaktionsomkostninger og maksimering af social kapital – gør tillid til en stærk økonomi. Hvis man skulle samle op på det nybrud, som en tillidsøkonomi er udtryk for, så peger det på det bemærkelsesværdige forhold, at

**løsningen på de økonomiske udfordringer findes uden for økonomien selv.**

Pointen er, at den klassiske økonomi vikler sig ind i kontrol af variabler og diverse kalkuler i sådan en grad, at den udgør et lukket årsag-virknings-univers, der ikke medtager sociale adfærdsmønstre baseret på tillid<sup>24</sup>. Økonomiens menneskesyn understøtter dette univers, da Homo Economicus er udtryk for det egen nytte-maksimerende menneske, der nærmest beregneligt agerer efter, hvad der økonomisk set er mest optimalt. Når løsningen på de økonomiske udfordringer findes uden for økonomien selv, henviser vi til, at vi er sociale individer, og at sociale kræfter ikke skal holdes uden for økonomien. Tillid muliggør, at de sociale

kræfter bringes i spil, og spiller dermed en afgørende rolle for at skabe økonomisk værdi. I det hele taget er den adfærd, en tillidsøkonomi betoner som værdigivende, udtryk for det modsatte af den sikkerhed og beregnelighed, der ligger i de økonomiske kalkuler, fordi

**det er risikovillig social adfærd, der er afgørende for økonomisk effektivitet.**

Adfærden er risikovillig, fordi den er det grundstof, tilliden er bygget af. Og adfærden er social, fordi tilliden udvises til andre mennesker. Minimering af transaktionsomkostninger og forøgelse af social kapital vender i den forstand op og ned på megen økonomisk lærdom: Den risiko, der uundgåeligt knytter sig til tillid, er en ressource! De ni fortællinger, som udgør bogens sidste del, er enestående eksempler på dette og på, at den økonomiske værdi kan skabes foroven af gode ledere. De fortløbende eksempler, der illustrerer tillidsøkonomiens mange sider, viser ligeledes tillidens enorme potentiale i dens mange afskygninger og varianter.

Det er denne ledelsesindsats, at turde løbe en risiko, der skal kickstarte en ny tillidsøkonomi i den offentlige sektor. Som Robert Solomon og Fernando Flores udtrykker det: *„Det nye behov for tillid får os til at lægge vores gamle institutioner bag os, delvist fordi den magt og det hierarki, der kendetegner dem, alt for ofte er institutionaliserede former for mistillid. ‘Management’ er i de fleste af sine afskygninger en institutionaliseret form for mistillid. Derfor er mange af nutidens ledere uegnede til at påtage sig lederskabet i en verden i hastig forandring. Virksomheder, der institutionaliserer mistillid, bevæger sig for langsomt til at kunne konkurrere, og de går glip af de muligheder, som kun tillid kan åbne op for. At udvise tillid er at løbe en risiko, og risikoer skal tages med omtanke. Men at*

*udvise tillid åbner også for nye verdener.*<sup>25</sup> Det, Solomon og Flores peger på, er, at tilliden ikke er en omkostning. Det er en omkostning ikke at udvise tillid.

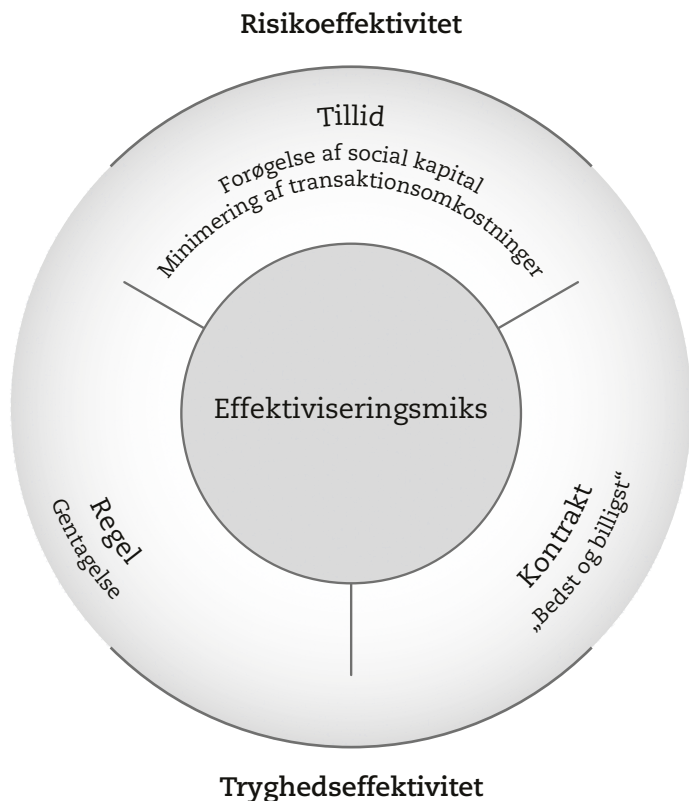
Internationale målinger peger på, at danskerne er verdensmestre i tillid<sup>26</sup>, og at tilliden endda i modsætning til i de fleste andre lande er steget i løbet af de sidste tre årtier<sup>27</sup>. Vi står altså i den privilegerede situation, at tillid ikke er en mangelvare. Den er allerede til stede i vores samfund i rigt mål, og den kan blive en enestående og afgørende faktor for, at den danske offentlige sektor kan blive verdens mest effektive.

## DET RETTE EFFEKTIVISERINGSMIKS

Vi har nu været inde på to af de velkendte effektiviseringsparadigmer – reglen og kontrakten – og vi har tilføjet og udfoldet et tredje paradigme baseret på tillid. Det, vi lægger op til, er ikke at smide de to første ud med badevandet, men at skabe plads til mere tillid hos offentlige organisationer, fordi potentialet for effektivitet er enestående.

Derfor taler vi også om det rette effektiviseringsmiks. Det nye består ikke i, at vi skal gennemføre effektiviseringer, men i at effektiviseringerne skal foretages med henblik på at skabe det rette effektiviseringsmiks. Denne aktivitet indbyder til en balanceakt blandt ledere, som må sondre mellem den effektivitet, der knytter sig til sikkerhed (regel og kontrakt), og den effektivitet, der knytter sig til risiko (tillid). Og den indbyder til, at ledere ikke står alene med at skulle skabe denne balance, men støt og roligt kan arbejde sig igennem de forskellige indsatsområder i deres organisation med hjælp fra gode medarbejdere, hvis viden, indsigt og erfaring er uvurderlig i disse sammenhænge.

Figur 7 giver et overblik over de tre effektiviseringsparadigmer.



Figur 7

Figuren illustrerer den afvejning, som enhver leder må foretage mellem effektivitet baseret på tryghed og på risiko. Nederst står den effektivitet, der er baseret på tryghed. Den tryghed, man opnår igennem regler og kontrakter, og som er udtryk for mistillid, for så vidt at den overdrives. Øverst står risikoeffektiviteten, der opnås gennem tillid, og som er udtryk for naivitet, for så

vidt at også den overdrives. Ved hvert paradigme er dets effektiviseringspotentiale angivet.

Alle tre paradigmer har det til fælles, at de handler om organisatoriske relationer: Dem der styres af regler (hierarki), dem der indgås via kontrakter (marked), og dem der opstår gennem tillid (risiko). Pointen er, at det er nedbrydende at stå tilbage med spørgsmålet om, hvilken af de tre relationer der er den mest effektive: hierarkiet, markedet eller tilliden. I alt for lang tid har der været udkæmpet en skyttegravskrig mellem disse tre fronter: Dem der forsvarer hierarkiet, dem der efterlyser mere marked, og dem der afviser begge i tillidens navn. Denne kamp er uproduktiv, fordi det ikke drejer sig om enten-eller, men om at opnå det rette effektiviseringsmiks i sin egen organisation. Figuren kan bruges som udgangspunkt til at skabe dette miks. De vigtige spørgsmål, som lederen skal stille sig selv, er:

**Hvordan opnår jeg den rette balance mellem risiko og tryghed?** Spørgsmålet er helt grundlæggende, når man vil arbejde med effektivisering i sin organisation. Det lægger op til, at man vurderer, hvor i organisationen en økonomi baseret på tillid kan fremmes, og hvor reglen (hierarki) og kontrakten (marked) med rette kan trækkes tilbage.

**Hvordan ved jeg, at hierarki og marked har nået grænsen for deres ydeevne?** Spørgsmålet ligger i forlængelse af det første spørgsmål, fordi det opfordrer til at foretage en kontradiagnose i vurderingen af, hvor og hvordan reglen (hierarki) og kontrakten (marked) skal trækkes tilbage. Kontradiagnosens berettigelse er dobbeltsidet: Det er katastrofalt at lade eksisterende kontraeffekter fortsætte. Det er dobbelt så katastrofalt at

fjerne regler og kontrakter de steder, hvor de faktisk er effektive. Derfor er en kontradiagnose, der kortlægger grænsen for deres ydeevne, nødvendig som et godt grundlag for at undersøge, hvor der kan sættes ind med tillid i stedet for.

Begge spørgsmål er generelle, fordi der ikke findes nogen entydig opskrift på det effektiviseringsmiks, der garanterer succes. Hvor, hvornår og hvordan der skal sættes på tillid, er en lokal ledelsesbeslutning og et lokalt ledelsesarbejde, der knytter sig til ens egen organisation. Heldigvis! Som de ni fortællinger viser, så har lederne haft divergerende ambitioner og udøvet tillidsbaseret ledelse på helt forskellige måder. Og det har de, fordi der er himmelvid forskel på SKAT, som er en kontrolmyndighed, og ældreplejen i Hvidovre Kommune, der primært yder service og omsorg. Det er præcis fordi, effektiviseringsmikset ikke er en opskrift, at det kan lade sig gøre at skabe det og høste værdien af det.



# TILLIDSBASEREDE TILSYN

## EN FORTÆLLING FRA HVIDOVRE KOMMUNE

*„Vi havde i lang tid haft sygefravær som indsatsområde. Vi havde holdt konferencer, spillet særlige spil og haft besøg af fraværskonsulenter, der kom ud og holdt temadage for alle medarbejdere. Men indsatsen var gået i stå, rykkede ikke, og vi havde for højt fravær både i vores ældresektor og vores børnesektor,“ fortæller Kit Claudi, tidligere social- og arbejdsmarkedsdirektør i Hvidovre Kommune.*

## FRAVÆRET OG DET TILLIDSBASEREDE NÆRVÆR

*Denne fortælling handler om, at tillid og kontrol ikke nødvendigvis er hinandens værste fjender, men kan optræde som venner. I Hvidovre Kommune har de udviklet dette „venskab“ via deres tillidsbaserede tilsyn. Via de tillidsbaserede tilsyn har de ændret fraværdsindsatsen fra at behandle alle institutionerne på samme måde til i stedet for at koncentrere indsatsen dér, hvor der er behov for den. Kontrollen består i, at der er objektive parametre for at udvælge dem, som har brug for ekstra hjælp. Tilliden består i, at ledelsen må være nysgerrig og skabe et nærvær, hvis de vil forebygge fravær. Og det miks har vist sig at være effektivt, for sygefraværet i forvaltningens institutioner og administration er blevet reduceret væsentligt.*

## LEDELSE KOM PÅ DAGSORDNEN

Da Kit Claudi tiltrådte sin stilling i den daværende social- og sundhedsforvaltning i Hvidovre Kommune, mødte hun en forvaltning præget af silotænkning mellem de forskellige områder. Endvidere var kulturen i forvaltningen til en vis grad fuld af interne kampe om budgettet og om retten til at være i fred med sit område. De ugentlige afdelingsledermøder handlede derfor også om at undgå at blive syltet ind i hinandens problemer og udfordringer. Hver silo var sig selv nok – eller prøvede på at være det.

Taget i betragtning, at det samlede direktørområde i social- og sundhedsforvaltningen havde ca. 3000 ansatte og en årlig omsætning på ca. 2,6 mia. kr., var der nok at gøre i forhold til at få styr på egen silo. Men denne organisationskultur ville Kit Claudi til livs. Hun besluttede derfor, at ledelsen i forvaltningen skulle udarbejde en strategiplan. Strategiarbejdet, som man ikke tidligere havde beskæftiget sig med, skulle have til formål at skabe en retning og et ledelseskollektiv, der følte sig som en del af forvaltningen og i sidste ende repræsenterede Hvidovre Kommune.

Ledelsesgruppen i forvaltningen fik gennem dette arbejde øje for, at der ikke var arbejdet systematisk med ledelse. Det ville de gerne sætte ind over for ved at udvikle deres egen ledergruppe og resten af forvaltningen, så der blev skabt et fælles ansvar. Men i stedet for at ledelsesgruppen skulle til at interessere sig for ledelse generelt, måtte ledelsesindsatsen have konkret fodfæste. Sygefraværet blev i den anledning udvalgt som det centrale tema. Det var en dagsorden, som havde politisk fokus, og specielt inden for socialområdet var der udfordringer forbundet med at få bragt fraværet ned.

## TILLIDSBASEREDE TILSYN

Kit Claudi besluttede i samråd med sine afdelingsledere at forsøge at kombinere tilsyn med tillid. Det var en højst uvant tanke, da tilsyn naturligt er forbundet med en høj grad af kontrol og ofte ledsaget af stram styring. Så hvordan kunne man nu basere tilsyn på tillid? Og hvilken værdi ville disse tilsyn føre med sig?

Det havde Kit Claudi gjort sig konkrete overvejelser om. Hun ville personligt besøge de institutioner og afdelinger i administrationen, der havde et højt sygefra-

vær. Som Kit Claudi siger, så var hovedideen med projektet at „udvise tillid til dem, der allerede klarer sig godt og så hjælpe dem, der klarer sig skidt“. Og hun uddyber videre: „Jeg besluttede at tage ud og tale med alle de ledere, der havde et for højt fravær blandt deres medarbejdere. Til gengæld ville jeg så lade være med at indkalde til store konferencer og blive ved med at kontrollere dem, som faktisk havde et lavt fravær. De fik lov at arbejde med deres faglige udvikling. Så vi nøjedes med at fokusere de steder, hvor fraværstallene indikerede, at der var noget at komme efter.“ Derfor skrev Kit Claudi også rundt til alle institutionsledere, at hun, samt en afdelingsleder og en konsulent, ville komme og besøge dem, hvis de havde et samlet fravær på mere end otte procent over et kalenderår eller i én måned havde mere end ti procents fravær.

Det var en overrumplende start for både forvaltningen og institutionerne. Formålet med besøgene var ikke kontrol, selvom det af mange til at begynde med blev opfattet sådan. Det var derimod besøg af direktøren, en afdelingsleder og forvaltningens faglige konsulenter. Derfor gjorde Kit Claudi meget ud af at fortælle institutionerne, at hun ikke gad bruge tid på dårlige undskyldninger. I stedet blev der holdt fast i, at det skulle være en fremadrettet samtale med to omdrejningspunkter: Hvad er *udfordringerne* for dig som leder netop nu? Og hvordan kan vi som forvaltning *hjælpe* dig bedst muligt? Således blev der ikke kun udvist tillid til dem, der kunne fremvise et lavt sygefravær, men også banet vej for at få genoprettet tilliden til dem, der havde en høj fraværspcent.

Som forberedelse til møderne med de institutionsledere, der havde et højt sygefravær, havde Kit Claudi og hendes ledelseskolleger flere informationer til deres rådighed, hvoraf de fleste kunne trækkes ud af de

formelle systemer. Det kunne være alt fra borgerklager, trivselsmålinger og tilsynsrapporter til opgørelser, der viste, om budgettet var ved at skride eller blev overholdt. Alle disse informationer blev brugt til at tegne et helhedsbillede af institutionen, og som Kit Claudi udtrykker det, blev der gennemført et „360-graders serviceeftersyn“. Og det at have adgang til en bred vifte af informationer, der kunne kombineres, blev udgangspunkt for en nuanceret dialog ude i institutionerne. Herved har man også kunnet udarbejde en mangfoldig problemidentifikation, hvilket har været rigtig positivt, fortæller Kit Claudi.

Sygefravær har mange forskellige årsager. Men overordnet blev erfaringen fra de tillidsbaserede tilsyn, at fravær ofte hang sammen med andre forhold, der ikke fungerede optimalt. Som Kit Claudi siger: „Årsagen til sygefravær var ikke kun sygdom. Mange af de institutioner, der havde en lysegul lampe i forhold til fravær, havde også en lysegul lampe på en række andre områder.“ Nedbringelse af sygefravær fik derfor en dobbeltbetydning: Det blev både et mål og en anledning. Derfor mener Kit Claudi også, at kombinationen af at lade de fleste institutioner være og hjælpe de steder, hvor der var problemer, var mere meningsfyldt end at styre og kontrollere alle over en kam.

Som redskab til at understøtte deres indsats kunne de institutioner, der oplevede problemer med fx økonomien, få lagt en plan i samarbejde med økonomiafdelingen. Tilsvarende kunne man tilkalde en pædagogisk konsulent, hvis der fx var problemer med personalemøderne. At fokusere på denne måde førte til, at Kit Claudi og hendes team af konsulenter ved omkring ti procent af besøgene kunne konstatere, at der var noget mere grundlæggende galt. Og i disse tilfælde blev der tilsvarende sat ind med et mere grundlæggende

samarbejde for at sikre en konstruktiv vej ud af problemerne.

På baggrund af institutionsbesøgene udarbejdede man en konkret handleplan. Og når Kit Claudi sammenligner med den tidligere „generaliserede“ indsats i form af konferencer og temadage, var forskellen himmelråbende. Den generaliserede indsats skar stort set alle problemer over en kam, mens de nye tilsyn og handleplanerne tog fat om de reelle problemer. Mens den første indsats var højst utilfredsstillende, virkede den sidste som en lettelse for alle.

Handleplanen fredede institutionen i et halvt år, så den fik arbejdsro til at få rettet op på problemerne. For det var helt centralt i projektet, at der var en tillid til, at de involverede institutioner kunne flytte sig ved egen hjælp og var motiverede til det. Det gjaldt om forvaltningen at væbne sig med tålmodighed. Deri lå tilliden. Men det virkede. Det mest positive var, at flere institutioner selv begyndte at henvende sig for at få supervision og support. De havde tillid til forvaltningen som andet end en kontrolinstans. Tilliden begyndte på den måde at virke begge veje.

## DET OMVENDTE HIERARKI

I forvaltningen blev de tillidsbaserede tilsyn en prøvelse. Erkendelsen af, at forvaltningen skulle betragtes som en samarbejdspartner, som man kunne nære tillid til, var ikke noget, der tog form fra den ene dag til den anden. For de fokuserede og tillidsbaserede tilsyn førte til, at man måtte slippe tøjlerne til de institutioner, der var velfungerende. Endnu sværere var det endvidere at vende hierarkiet på hovedet, i den forstand at det var forvaltningen, der nu var til for institutionernes udvikling, og ikke institutionerne, der var

til for forvaltningens kontrol. Denne kovending kom konkret til udtryk ved, at den organisatoriske indsats skulle skræddersys forskelligt, alt efter om der var brug for et samarbejde, fx hen over økonomiske eller personalemæssige udfordringer blandt institutionerne, eller andre problemer.

I forvaltningen måtte dette samarbejde først og fremmest vises, og ikke kun italesættes, for at vække tillid. Og det tog tid. Det at vække tillid krævede, at institutionerne fik praktiske erfaringer med tilsynene, så de over tid kunne mærke, at det ikke blot var tom ledelsesretorik eller ny kontrol pakket ind i en fløjls-handske.

## ET VENSKAB MELLEM STYRING OG KONTROL

Ser man overordnet på det, bestod det bemærkelsesværdige ved de tillidsbaserede tilsyn i, at styring og kontrol blev integreret som en væsentlig del af tilliden.

Styring blev et spørgsmål om at skelne mellem de besøgsværdige institutioner og andre institutioner. Det var, siger Kit Claudi, udtryk for benhårde ledelsesbeslutninger mellem, hvilke institutioner man skulle se bort fra, og hvilke man vurderede, der skulle gøres en ekstra indsats overfor. „Vi trak os ikke tilbage som ledelse,“ fortæller Kit Claudi, „vi var netop helt fremme i skoene.“ Tillidsbaserede tilsyn indebar på den måde en anerkendelse fra ledelsen af, at institutioner ikke skulle behandles ens, blot fordi de var en del af samme område. I stedet for at tænke i „one size fits all“-løsninger skulle institutionerne have lov til at bruge kræfter på det, der virkede for dem. Differentiering frem for standardisering blev et omdrejningspunkt for god ledelse.

Men på hvilket grundlag skulle der vælges? Her kom kontrollen ind som det andet konstruktive element. For hele forvaltningen var det vigtigt, at fraværsstatistikkerne var nøjagtige og tilgængelige. Kontrollen skulle virke og være til at stole på, ellers kunne man ikke foretage et kvalificeret valg af indsats.

Fra institutionernes side var kontrollens gennemsigthed tilmed en lettelse og i flere tilfælde med til at give nogle institutionsledere en legitim anledning til selv at tage fat på nogle af de problemer, som ellers var svære emner. Indtrykket hos pædagogisk konsulent Susanne Bertelsen og gruppeleder Henrik Kjems Falk var, at det for flere ledere var en befrielse, at de i deres institution ærligt kunne sige til deres medarbejdere, at der nu skulle gøres noget ved sygefraværet. Og netop det at skabe legitime rammer for god ledelse var en vigtig del af projektet.

Helt overordnet medførte de gennemskuelige data, at ingen af parterne – forvaltning eller institutioner – var henvist til gætterier og rygtedannelse om hinanden. Faktisk var den gennemskuelighed, der blev indført gennem traditionelle måle- og kontrolsystemer, med til at styrke tilliden. Hos Kit Claudi var tillid derfor ikke det modsatte af kontrol. Kontrol var med til at styrke tilliden, men kun hvis den forblev midlet og ikke målet.

## VÆRDIEN I TILLIDSBASEREDE TILSYN

Værdien i tillidsbaserede tilsyn indebar både besparelser og udvikling.

En af de konkrete besparelser bestod i, at alle institutioner slap for at skulle bruge ressourcer på at møde op til konferencer og diverse orienteringsmøder. Det gav naturligvis den direkte gevinst, at ledelsen i insti-



tutionerne sparede tid, mens kommunen sparede penge.

Men ifølge Kit Claudi var der en lige så stor gevinst i, at de institutioner, som havde styr på deres fravær, slap for at skulle høre på løsninger, de ikke havde behov for og tilmed dundertaler om, at det generelle fravær var for højt. Det gav jo ganske enkelt ikke mening lokalt. I stedet kunne de bruge deres kræfter på projekter, der gav dem energi. Dette grundlæggende syn var og er baseret på en forståelse af, at der kan skabes en motiverende (sam-)arbejdskultur. Projektet havde derfor et aktivt fokus på at bibeholde den eksisterende motivation blandt de velfungerende institutioner, mens de, der havde udfordringer, fik stillet support til rådighed, så de kunne bryde deres egne demotiverende cirkler. „Afhjælp svagheder, men beskyt styrker,“ blev den underliggende logik.

Men hvad med sygefraværet? Var de tillidsbaserede tilsyn indsatsen værd? Svaret kan læses i kommunens driftsøkonomi, og her har projektet været vellykket. De tillidsbaserede tilsyn førte til et fald i fraværet. Blandt de ansatte på ældreområdet faldt sygefraværet fra 6,26 % (2009) til 5,44 % (2010). Det svarer årligt til mere end to arbejdsdage pr. ansat. Tilsvarende blev fraværet i 0-6-års-institutionerne reduceret fra 6,78 % (2009) til 5,90 % (2010). Et fraværsfald der ligeledes gav to ekstra arbejdsdage pr. medarbejder.

I marts 2011 gennemførte Hvidovre Kommune en større forvaltningsændring, og Social- og Sundhedsforvaltningen blev nedlagt, hvilket gør det svært at sammenligne data fra 2011 med andre år. Men i den oprettede Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning har ledergruppen besluttet at arbejde videre med en udviklet model for 360-graders besøgene. Både på socialområdet og på det administrationstunge arbejdsmar-

kedsområde har 2011 – uagtet at forvaltningen har været præget af den store forandringsdagsorden og omlægninger af driften – bragt et markant fald i fraværet. Dette kan bedst vises på arbejdsmarkedsområdet, fordi statistikken her kan relateres til tidligere år, da man på trods af den administrative flytning af området opgør fraværet på samme måde som tidligere. Og igen taler statistikken sit tydelige sprog. Der er tale om et fald i fraværet fra 5,03 % (2010) til 4,09 % (2011).

Når man tænker på, at 0-6-års-området og ældreområdet udgør to af de største personalegrupper i kommunen, var det ikke uvæsentligt i gennemsnit at spare mere end to sygedage for hver ansat. Med over 1500 ansatte på de to områder svarer det til mere end 3000 ekstra arbejdsdage i løbet af et år! Og så er det slet ikke medtaget, at de reelle effekter af arbejdet forventes at slå igennem langt senere. Når man hertil lægger de opnåede besparelser i arbejdsmarkedsområdet i 2011, er der ingen tvivl om, at projektet har været et væsentligt bidrag til at sikre, at kommunen har kunnet aflevere flotte regnskabsresultater – selv under en turbulent omstilling af forvaltningsområderne.

Er man i tvivl om, hvorvidt effekten skyldes de tillidsbaserede tilsyn, er det interessant at bemærke, at faldet i sygefraværet har været det samme for alle de personalegrupper, der hørte under Kit Claudis direktørområder, mens udviklingen i sammenlignelige områder i kommunen ikke afspejlede et tilsvarende fald. Man kan derfor med god grund overveje, om der kan være andet på spil end tilfældigheder. Kit Claudi er ikke i tvivl. Tillid er svaret.

I det hele taget er tillidsbaserede tilsyn kommet for at blive i Kit Claudis ledelsesstil. En usædvanlig ledelsesstil, der har formået at vende hierarkiet på hovedet,

integrere styring og kontrol og fremvise en bedre økonomi.

*Tak til Kit Claudi, tidligere social- og arbejdsmarkedsdirektør, nu partner hos SCP Consulting; Henrik Kjems Falk, gruppeleder; og Susanne Bertelsen, pædagogisk konsulent, for at bidrage til denne fortælling.*



Niels Thygesen er ph.d. og lektor ved CBS. Hans forskningsfelt er offentlig ledelse og forskningsinteressen omfatter tillid, teknologi og tid. Han har senest skrevet om tillid i *Tillid – samfundets fundament. Teorier, tolkninger, cases* (2011) og skrevet bogen *The Illusion of Management Control* (2012). Niels Thygesen har medvirket i flere konferencer, organisationssamarbejder, tænketanke og events.



No Emil Sjöberg Kampmann, ph.d.-stipendiat ved Institut for Samfund og Globalisering (RUC), forsker i vilkårene for offentlig ledelse og har særligt fokus på tillid, tværprofessionelt samarbejde og innovation som centrale dimensioner af fremtidens ledelsesopgaver. Han har skrevet flere artikler om tillid og ledelse og har tidligere været forskningsassistent ved Akademiet for Tillidsbaseret Ledelse samt ekstern lektor ved CBS.

Tillid er det nye ledelsesparadigme. Det har alle politiske partier uanset farve talt om de senere år. Men hvad er det for nogen principper, de offentlige ledere skal benytte, hvis de skal lede med tillid?

Bogen viser, hvilket enormt potentiale der ligger i at arbejde med tillid som et bærende princip. Den gør rede for, hvordan lederen kan gribe arbejdet med tillid an, så det kan ses på bundlinjen. En lang række offentlige virksomheder fortæller om de resultater, de har opnået ved at lægge kontrollen på hylden og i stedet lede medarbejderne med tillid.

Fra bogen:

*„Vi kan ikke vride mere ud af de eksisterende ledelsesparadigmer, og vi kan ikke forvente, at der bliver hældt flere penge i den offentlige sektor. Hvis vi vil opretholde et velfærdssamfund, bliver vi nødt til at lede på en anden måde end gennem de principper, vi har til rådighed i dag. Tillid er ikke en mulighed, den er en nødvendighed!“*

WWW.GYLDENDALBUSINESS.DK

