

Kan tillit ge större engagemang och bättre resultat? Om tillitsbaserad styrning och ledarskap

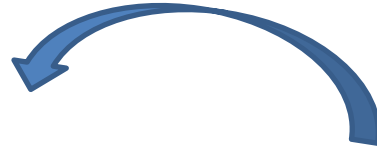


Synapsen Ledarskapsdagar

4 april 2019

Laura Hartman





Arbetsförmedlingen

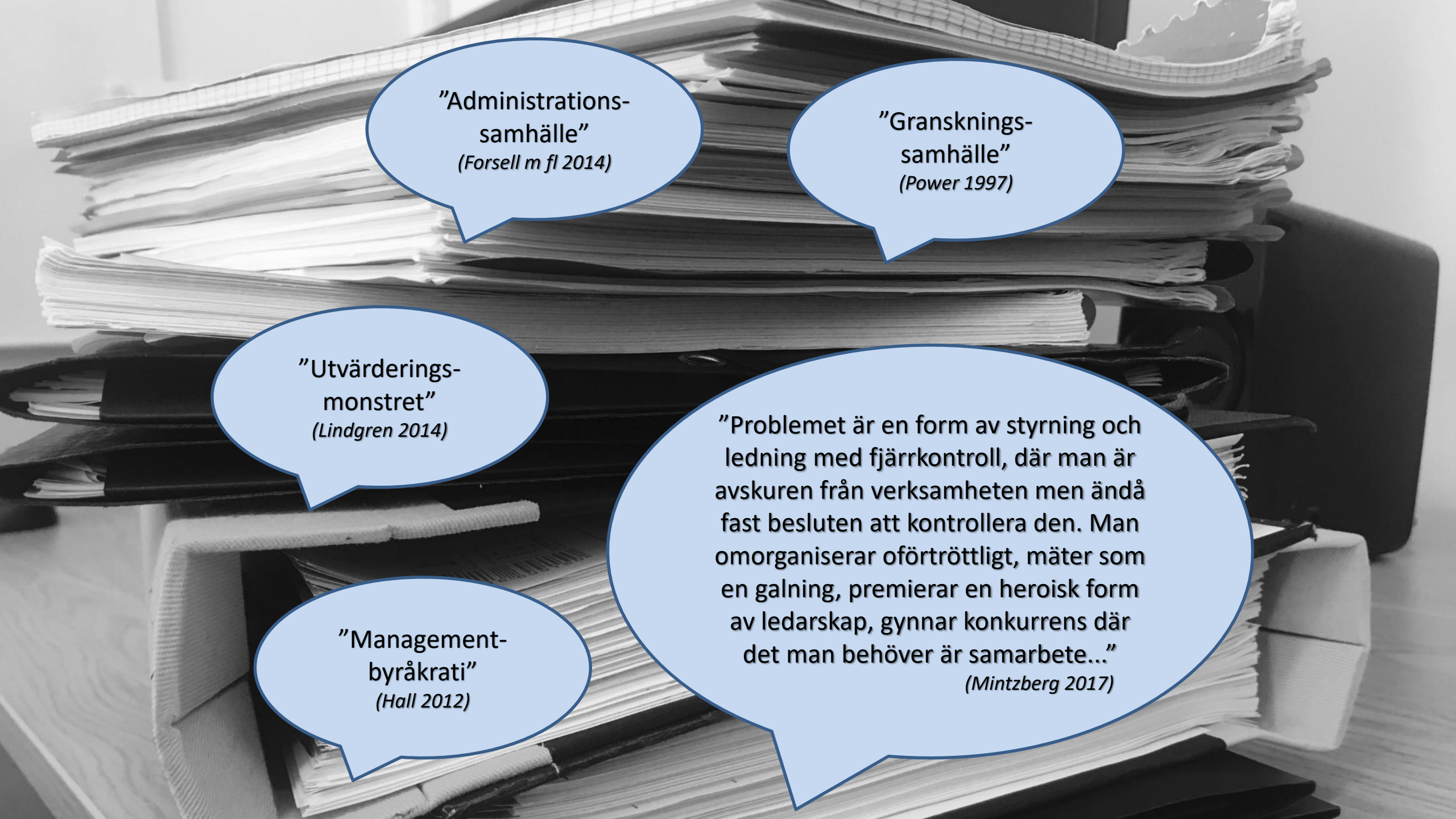


Försäkringskassan



Polisen





"Administrations-
samhälle"
(Forsell m fl 2014)

"Gransknings-
samhälle"
(Power 1997)

"Utvärderings-
monstret"
(Lindgren 2014)

"Management-
byråkrati"
(Hall 2012)

"Problemet är en form av styrning och ledning med fjärrkontroll, där man är avskuren från verksamheten men ändå fast besluten att kontrollera den. Man omorganiserar oförtröttligt, mäter som en galning, premierar en heroisk form av ledarskap, gynnar konkurrens där det man behöver är samarbete..."
(Mintzberg 2017)

Värdet skapas i mötet

- Har mötet mellan medarbetaren och *den-som-verksamheten-finns-till-för* de bästa förutsättningarna att skapa värde?
- Vilka hinder finns?
- Kunskap och kompetens hos båda parterna ska tas tillvara!



Utmaningen: Hur styr och leder vi för största värde?

Ur regeringsförklaringen 2016:

- ”Styrningen ska ta till vara medarbetarnas kompetens till nytta för medborgare och företag. Det är utgångspunkten i regeringens tillitsreform.”



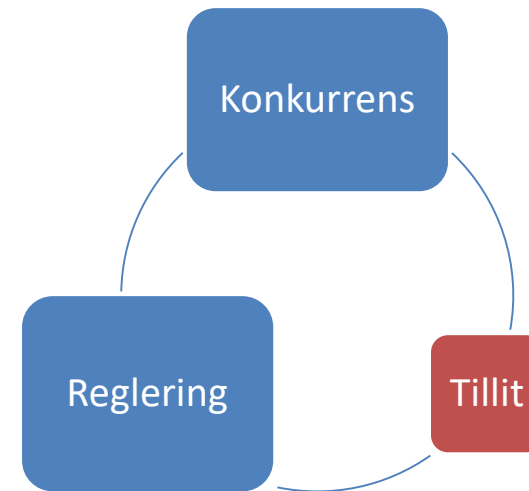
Tillitsdelegationen

med uppdrag att främja en tillitsbaserad styrning i välfärdssektorn 2016-2018



Intentionen...

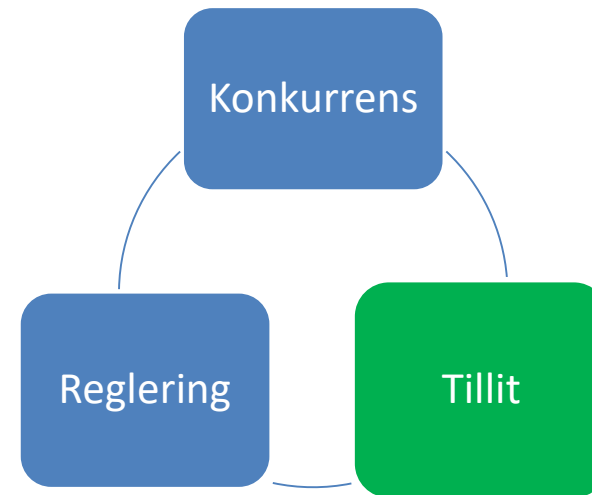
...med tillitsbaserad styrning och ledning är att **minska onödig kontroll** och **detaljstyrning** i offentligt finansierad verksamhet och att **bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens** för att på så sätt skapa **mer kvalitet** i tjänsterna till medborgaren.



Adler (2001) Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12 (2), 215-234.

Intentionen...

...med tillitsbaserad styrning och ledning är att **minska onödig kontroll** och **detaljstyrning** i offentligt finansierad verksamhet och att **bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens** för att på så sätt skapa **mer kvalitet** i tjänsterna till medborgaren.



Adler (2001) Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12 (2), 215-234.

Vad är tillit bra för?



God arbetsmiljö

Psykologisk trygghet,
teamarbete,
delaktighet, handlingsutrymme,
attraktiva arbetsmiljöer

Tjänstekvalitet

Fokus på att skapa förutsättningar
i kärnverksamheten, med nära stöd,
en lärande kultur och möjlighet till
kontinuerlig kvalitetsutveckling
tillsammans med brukaren

Evidensbaserad praktik

Nära samarbete med forskning,
för att säkerställa evidensbaserade
arbetssätt och utveckla ny kunskap.

Innovation

Testbäddar, idélabb, kultur
med möjlighet att testa nya
idéer i liten skala

Tillit

Vad har vi att vinna?

Effektivisering

Upprensning bland resultatmått
och andra rapporteringskrav,
aktiva insatser för att minska
onödig administration.

Lättare att bekämpa korruption

Kanaler för visslande och
ämbetsmannakultur

Förbättrade lagar och regelverk

Möjlighet att påverka regelverk
för brukarmötande yrken, då det
uppstår målkonflikter, etc.

Bättre politiska beslut

Tydliggörande av rollfördelning
mellan förvaltning och politik
för att skapa en effektiv politik
och underlättar samarbete.

Förutsättningar för tillit

KUNNA
Förmåga

VÅGA
Integritet

VILJA
Hjälpvillighet

Tillitsbaserad styrning och ledning

*...är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på **verksamhetens syfte och medborgarens behov**, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att*

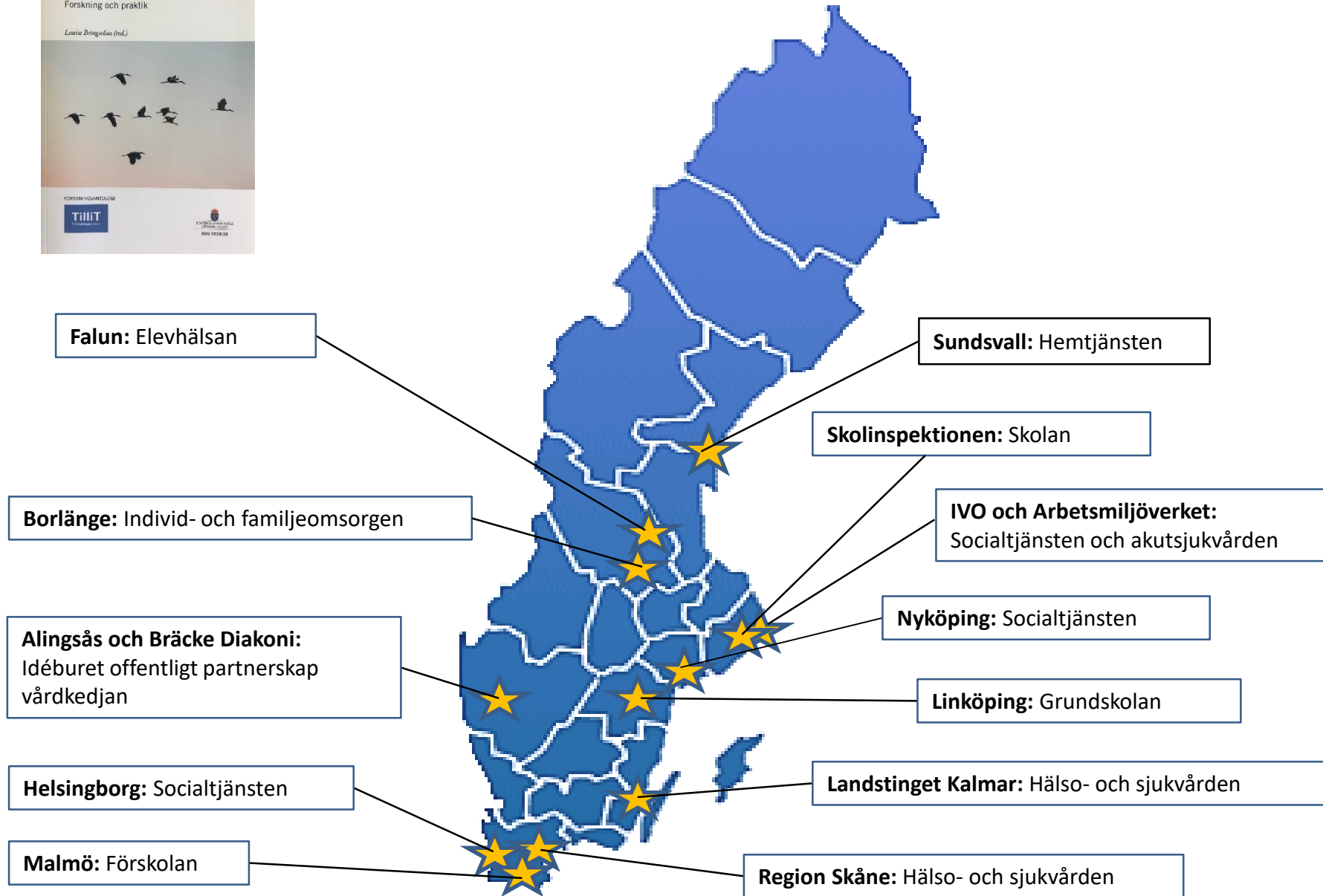
- stimulera **samverkan** och **helhetsperspektiv**,*
- bygga **tillitsfulla relationer**, samt*
- säkerställa **förmåga**, **integritet** och **välvilja**. *M a o*, säkerställa att varje nivå **kan**, **vill** och **vågar** hjälpa medborgaren.*

(Bringselius, 2018, & Mayer et al., 1995)

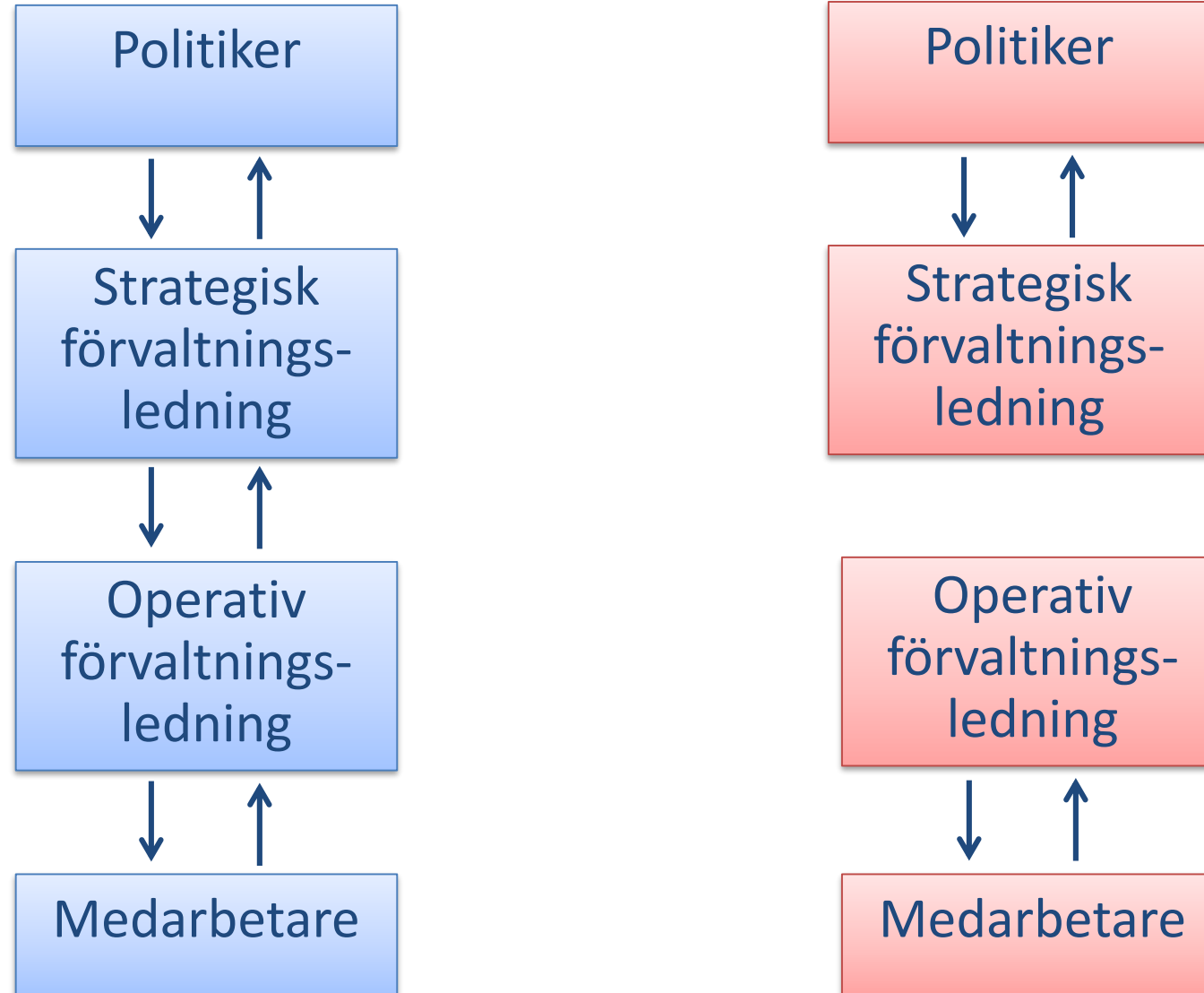
Tillit i hela styrkedjan

- Politiska beslutsfattare
- Tjänstemän
- Chefer
- Stabsfunktioner
- Tillsynsmyndigheter
- Utvärderande och normerande organisationer
- Samverkande parter





Främja dialogen mellan de olika rummen



Förenkla mål- och resultatstyrningen

- Minska antalet mål, styr utifrån övergripande målbild (lagen).
- Utveckla uppföljningen, både kvantitativ och kvalitativ.
- Utforma mål och uppföljning i dialog med hela styrkedjan.
- ”Vilka data behöver du?”
- Effekter snarare än prestationer, kvalitet snarare än ekonomi.
- Analysera tillsammans, återkoppla.



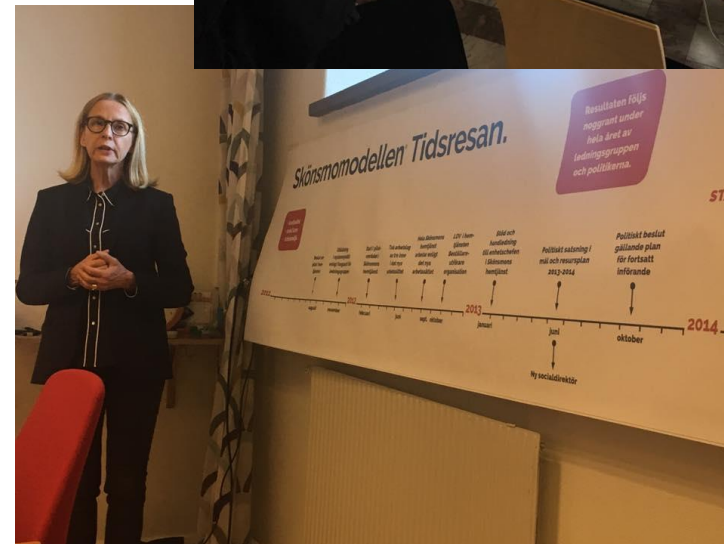
Nyköping

Medarbetardriven utveckling med medborgarens fokus

- Gå i kommuninvånarens skor - tjänstedesign
- Samla alla berörda runt bordet
- Öka handlingsutrymmet för dem närmast kommuninvånaren
- Cheferna, staberna, politikerna som möjliggörare
- Feedbackloop uppåt i kedjan



Landstinget
Kalmar



Sundsvall

Stärk kunskapsutvecklingen

- Skapa förutsättningar för kollegialt lärande och evidensbaserad praktik.
- ”Vad är ert lärande forum?”
- Samarbeta med forskning

Malmö



Vägledande principer

för att styra och leda med tillit

Tillit. Sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar.

Medborgarfokus. Sätt medborgarens upplevelse och kunskap i fokus och försök förstå vad medborgaren sätter värde på.

Helhetssyn. Uppmuntra alla i styrkedjan att aktivt och gemensamt ta ansvar för helheten och samverka över gränser.

Handlingsutrymme. Delegera handlingsutrymme och välkomna medbestämmande, men var också tydlig kring vem som har mandat att göra vad, och skapa goda förutsättningar för medarbetarna att klara sitt uppdrag.

Stöd. Säkerställ ett verksamhetsnära och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten.

Kunskap. Premiera kunskapsutveckling, lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet.

Öppenhet. Sträva efter öppenhet genom att dela information, välkomna oliktankande och respektera kritik.



(Bringselius, 2018)



Kom ihåg..

Tillit innebär...

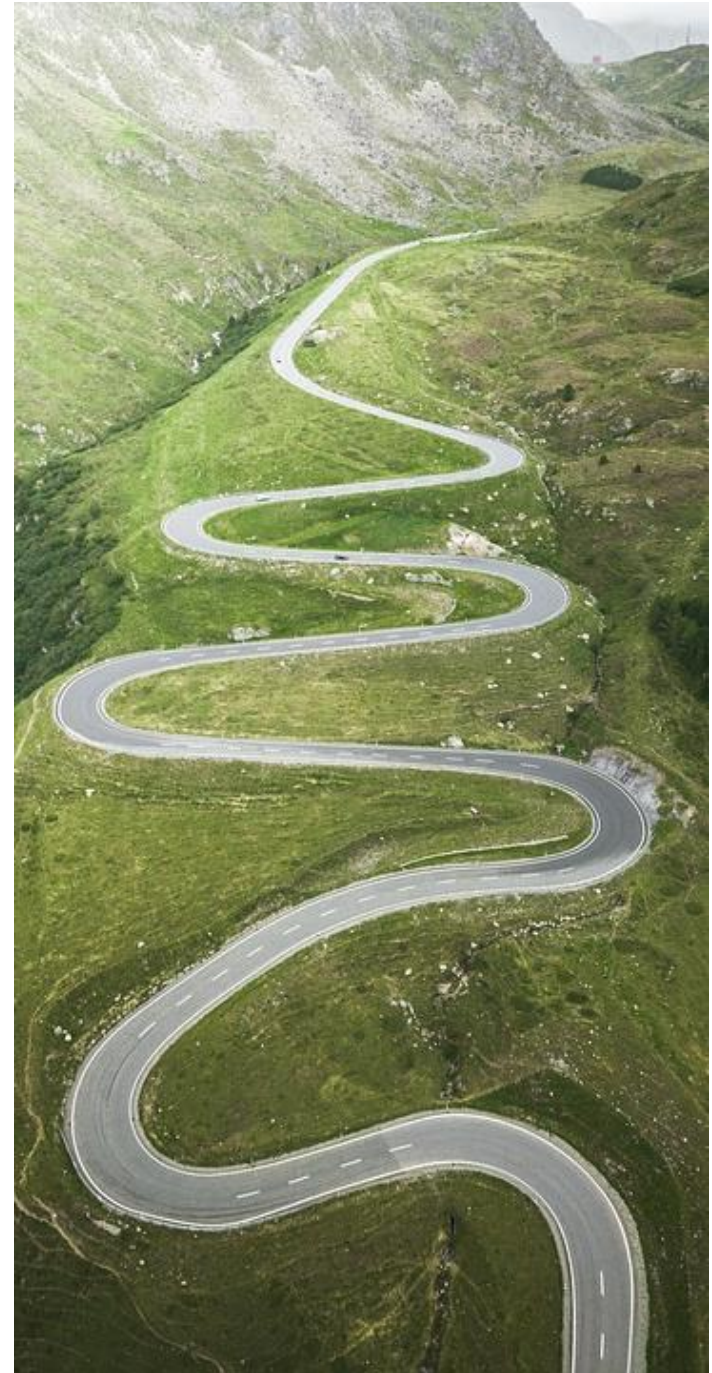
- inte fritt valt arbete, utan samarbete inom tydliga ramar
- en balanserad syn på medarbetare – varken naivism eller cynism
- att premiera lärande genom att överse med mindre allvarliga misstag, men agera på allvarliga problem
- att lagar och regelverk ska följas, men möjligheten att påverka dem ska utnyttjas
- fortsätta kontrollera och följa upp, men mer selektivt och utifrån dialog med den granskade
- ansvar för alla delar av styrkedjan – från politik till golv

Kultur äter strategi



- Använd kraften i den sammantagna styrningen genom ökad betoning på **ledarskap, kultur** och **värdegrund**. Bygg tillitsfulla relationer, horisontellt och vertikalt.
- Kroka arm mellan ekonomi och HR

Tänk långsiktigt



Följ upp och fråga nyfiket

- Fråga medarbetarna: Vilka data behöver vi för att veta om vi gör ett bra jobb och hur vi ska förbättra?
- Ställ nyfikna frågor
- Analysera och samtala!



Gå tillsammans i "Kalles" skor



Undanröj hinder



Och gjut mod!



Daniel Pink: Drive



Autonomy, Mastery, & Purpose

Daniel Pink



Tack!

kontakt: laura@laurahartman.se
läs mer: www.tillitsdelegationen.se