

## Tillitsdelegationen lämnar stafettpinnen vidare

Jag fick i torsdags förmånen av att vara på plats när Tillitsdelegationens ordförande Laura Hartman lämnade över sitt huvudbetänkande ”Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn” till civilminister Ardan Shekarabi. Förutom huvudbetänkandet överlämnades forskningsantologin ”Styra och leda med tillit”. Antologin innehåller beskrivningar av de tolv försöksverksamheter inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg som följts av forskare under ca 1,5 års tid. Forskningsantologin är skriven av Louise Bringselius men innehåller även läsvärda kapitel av Bo Rothstein och Lars Trädgårdh. Därutöver överlämnades delbetänkandet ”En lärande tillsyn”. Alla delar går att ladda ner från Tillitsdelegationens webbsida.



<http://tillitsdelegationen.se/aktuellt/med-tillit-vaxer-handlingsutrymmet/>

Det är ett gediget arbete som ligger bakom rapporterna och de är mycket läsvärda. Det finns en tydlig ambition av att konkretisera det flummiga begreppet ”tillit”. I fokus är *mötet* mellan medarbetare och medborgare men även mellan andra aktörer. Tillit beskrivs som en styrprincip där samarbete är grunden och den professionella kunskapen central. Diskussionerna om definitionen av ”tillit” blir lätt en akademisk diskussion och man kan vända och vrida på om tillit är ett medel eller ett mål. På

utbildningarna i Effektiv styrning pratar vi hellre om begreppet "verksamhetsnära ledning och styrning". Verksamhetsnära ledning och styrning<sup>1</sup> bygger upp tillit och ömsesidigt förtroende.

I huvudbetänkandet beskrivs de problem som hindrar "det goda mötet mellan medborgare och medarbetare" och vad som behöver förändras i ledning och styrning för att få tjänster med högre kvalitet. Tillitsdelegationens slutsatser ligger i linje med tidigare forskning. "Förmågan att ha ett helhetsperspektiv vid utformningen av nya styrsignaler är viktig för att undvika en motsägelsefull eller alltför detaljerad styrning"<sup>2</sup>

Vad innebär det ha ett helhetsperspektiv rent konkret?

Det är med stor glädje jag läser om Falun. Lasse och jag (som lustigt nog benämns "forskare" i rapporterna) fick möjlighet att göra en utredning av arbetet med "hemmasittare" (unga som slutar gå i skolan) utifrån "Skottlandsmodellen" under vintern 2016/17. Skolchefen Jonatan Block lyfte i paneldiskussionen i torsdags upp en av de stora "aha- upplevelserna" från utredningen – att de inblandade aktörerna runt barnen i stor utsträckning ägnade sig åt att *hantera ansvar* istället för att *ta ansvar*... Som en följd av bland annat vår utredning bedriver aktörerna i Falun nu ett utvecklingsarbete som inte är begränsat till en viss tid utan som är en del av den ordinarie verksamheten. Forskaren Johan Hansson (Ek dr vid Uppsala Universitet) som har följt utvecklingsarbetet i Falun lyfter i forskningsantologin fram att det karakteriseras av "att dela kunskaper och erfarenheter över yrkes- och professionsgränser, att jämföra beskrivningar av nuläge och problembilder, överbrygga intressekonflikter och synkronisera förväntningar och ambitionsnivåer, för att på så sätt utveckla en ändamålsenlig och effektiv verksamhet"<sup>3</sup>. Min egen reflektion är betydelsen av att en hög chef, i det här fallet Jonatan, vågar bryta mönstret och prova något nytt - att prestigeslöst bjuda in till dialog utan att ha alla svaren inte bara en gång utan till dess att relationerna utvecklats och tilliten börjar infinna sig. När tilliten finns kan gruppen börja prata om de riktigt viktiga frågorna. För att förändra ledning och styrning behövs personer som vågar gå utanför sin komfortzon och tänka helhet!

Ett annat utvecklingsarbete som jag fått förmånen av att följa lite närmare är utvecklingen av hemtjänsten i Sundsvalls kommun. Det började med att en av nyckelpersonerna i det kommande utvecklingsarbetet gick vår kurs "Effektiv styrning". Därefter har hon tillsammans med chefer på samtliga nivåer och med stöd från politiska företrädare i samspel med medarbetarna och med stöd av

---

<sup>1</sup> Läs mer i exempelvis Idéskriften "Effektivare verksamhet genom verksamhetsnära ledning och styrning", laddas ner på [www.effektivstyrning.se](http://www.effektivstyrning.se)

<sup>2</sup> Med tillit växer handlingsutrymmet, SOU 2018:47, sid 299-300

<sup>3</sup> Styra och leda med tillit, SOU 2018:38, sid 296

externa konsulter tålmodigt och långsiktigt arbetat i en tydlig riktning. Uthållighet och tålamod är viktiga egenskaper för dig som vill förändra ledning och styrning, det har många vittnat om bland annat på våra nätverksträffar i Effektiv styrning. Hemtjänsten i Sundsvall har lyckats med att förändra den traditionella rollfördelningen mellan medarbetare och chefer. Tillit i relationerna mellan olika nivåer har utvecklats. Resultaten talar sitt tydliga språk - nöjdare brukare, bättre arbetsmiljö och en ekonomi i kontroll.

I en av de paneldiskussioner som ägde rum vid överlämnandet av betänkandet var det ett par saker som jag fastnade för. Det ena var reflektionen kopplat till arbetet i Landstinget i Kalmar, att använda ett språk som engagerar. Att prata om "en ny styrmodell" går inte så många medarbetare igång på men att prata om "*varje dag lite bättre – kraften hos många*" ger en annan respons. Det ger en signal om att det handlar om att vi arbetar tillsammans, som en helhet. Det andra var när kommundirektör Malin Aronsson i Gislaved pratade om att de slutat med sin målnedbrytningsprocess från nämnder till enskilda verksamheter. De har vågat förenkla och ställer inte längre krav på detaljerad planering och uppföljning. En konsekvens av den förändrade styrningen har blivit att kommunen nu har lättare att attrahera arbetskraft!

Under läsningen av rapporterna och under seminariet i torsdags blir jag återigen stärkt i att vi genom forskningen har god koll på vad som hindrar en mer ändamålsenlig ledning och styrning, en ledning och styrning som skulle leda till högre kvalitet i välfärdstjänsterna till lägre kostnad. Vi vet också vad vi behöver göra istället – det handlar om så motsägelsefulla saker som att släppa kontrollen för att få kontroll, om att öppna upp för dialog istället för att försöka bli av med eller utkräva ansvar, att samarbeta och se till helheten istället för att tävla om att se bäst ut i "sitt stuprör". Men vi har svårt att få förändringen att hända, förändringen sker i alltför långsam takt och det är fortfarande ok att leda och styra offentliga verksamheter på det gamla och bevisligen dåligt fungerande sättet.

När ska vi nå en "tipping point" i förändringen av ledning och styrning? Den punkt när det självklara i utformning av ledning och styrning är att tänka helhet och utgå från syftet med verksamheten, underlätta mötet mellan medarbetare och medborgare och där mätsystem utformas för tillit och lärande?

Beskrivningen av försöksverksamheternas arbete är extra viktig för att inspirera och visa möjligheterna med ett annat sätt att leda och styra. Att få ta del av andras berättelser ger oss insikt om att resan att förändra ledning och styrning inte är enkel, att den kan se ut på olika sätt men att den leder till utveckling och lärande om hur vi människor fungerar och om vad som motiverar oss. Goda exempel ger oss också insikt om vilken kraft det finns när vi tillsammans ges möjlighet att arbeta mot ett

gemensamt syfte som har att göra med problemlösning och värdeskapande för andra människor. Jag tror att det är bland det häftigaste man kan vara med om i sitt arbetsliv. Men det går inte att "sälja in" ett nytt sätt att leda och styra, det måste upptäckas av varje individ!

Tillitsdelegationen ger konkreta rekommendationer för att komma igång med förändringsarbetet inom sju områden<sup>4</sup>, det handlar om tillitsbaserad styrning, tillitsbaserat ledarskap, organisation/processer/stöd mm. Särskilt intressant är rekommendationen till kommuner och landsting att göra en analys av nuvarande mål och indikatorer och dess konsekvenser. Insikt om hur mål och indikatorer påverkar chefernas och medarbetarnas förståelse för vad som är ett bra arbete och därmed hur arbetet utförs och på så sätt resultaten är en bra grund att stå på i det fortsatta utvecklingsarbetet. När sådan kunskap omsätts i nyfikenhet och förmåga att skapa dialog finns goda möjligheter till att det leder till förändring – en av delegationens rekommendationer är just att i dialog med medarbetarna hitta nya sätt att mäta verksamheten. I Effektiv styrning pratar vi om att skapa ett mätsystem för tillit och lärande. Dialogen måste dock vara ärlig, som Andreas Elvén uttrycker det "det handlar om att *vilja* lyssna på och förstå varandra, för att därefter samspela".<sup>5</sup>

Vad kommer att hända nu? Uppmaningen från Laura Hartman och de andra i Tillitsdelegationen är att fortsätta att arbeta med tillit med stöd av de rapporter som arbetats fram. Att fortsätta dela kunskap är centralt men också insikten om att varje utvecklingsarbete måste utgå från de lokala förutsättningar som råder.

Tillitsdelegationen betonar forskarnas betydelse men jag är övertygad om att det även behövs "forskarkonsulter", dvs konsulter som inte bara är väl insatta i forskningen, utan också har gedigen erfarenhet av att omsätta detta i praktiskt förändringsarbete utifrån förutsättningarna som råder i de specifika verksamheterna. Därför bygger jag ett nätverk av sådana konsulter – i nuläget från Sverige och från Storbritannien – konsulter som förstår helheter, förstår styrning och hur man hjälper ledare att förändra synsätt för att få bättre resultat. Idag finns vi inom olika organisationer men det låter vi inte vara ett hinder.

Jag är också övertygad om att vårt nätverk "Effektiv styrning" har stor betydelse för att fortsätta dela kunskaper och erfarenheter med varandra. Tillitsdelegationen föreslår i sitt huvudbetänkande (se

---

<sup>4</sup> Med tillit växer handlingsutrymmet, SOU 2018:47, sid 301

<sup>5</sup> Den lärande organisationen 2.0, Studenlitteratur 2018

punkt 7.6.4 på sidan 375-378) försöksverksamheter under fem års tid – ska vi tillsammans aktivt verka för att bli stommen i dessa försöksverksamheter? Hör av er så kan vi prata vidare om detta!

Önskar dig en riktigt härlig sommar!

Siv Liedholm

076-765 01 00

[siv.liedholm@kvadrat.se](mailto:siv.liedholm@kvadrat.se)