

VAD VI VET OM TILLITSBASERAD STYRNING OCH LEDNING

SVEN SIVERBO

Temaseminarium 22-10-27

The logo for KFi, consisting of the letters 'KFi' in white on a red square background.

Disposition

- Vad är Tillitsbaserad styrning och ledning (TBSL)?
- Varför är det intressant att veta något om?
- Vad vet vi om TBSL från forskningen?
- Framtiden

The logo for KFi, consisting of the letters 'KFi' in white on a red square background.

Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?

The logo for KFi, consisting of the letters 'KFi' in white on a red square background.

Bakgrund – problem med styrning

- **New Public Management dödar! (Zaremba, 2013)**
- Begränsar olika aktörers handlingsutrymme; de kan inte anpassa sitt arbete till den specifika situationen
- Motverkar innovationer och verksamhetsutveckling
- Används i för stor utsträckning för att bedöma prestationer och för lite för att förbättra verksamheten
- Försvårar samverkan och helhetssyn eftersom aktörer tvingas inrikta sig på sina egna uppdrag
- Signalerar att aktörer saknar vilja och kompetens
- Ökar den administrativa belastningen och tar tid från kärnverksamheten

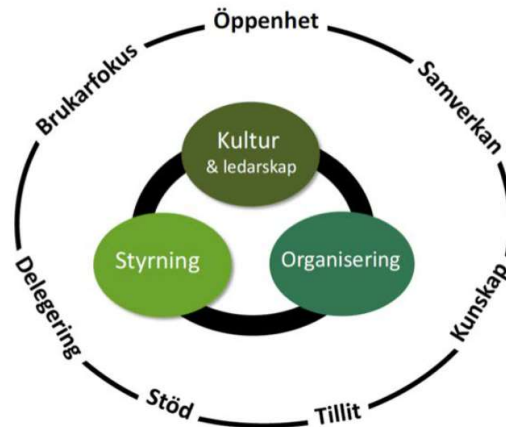
TBSL som filosofi, principer och praktiker

- **Filosofi**

- Tillit genomsyrar styrning, ledning, organisation och kultur

- **Principer**

- Tillit
- Medborgarfokus
- Helhetssyn (samverkan)
- Handlingsutrymme
- Stöd
- Kunskap
- Öppenhet
- Långsiktighet



TBSL som praktiker



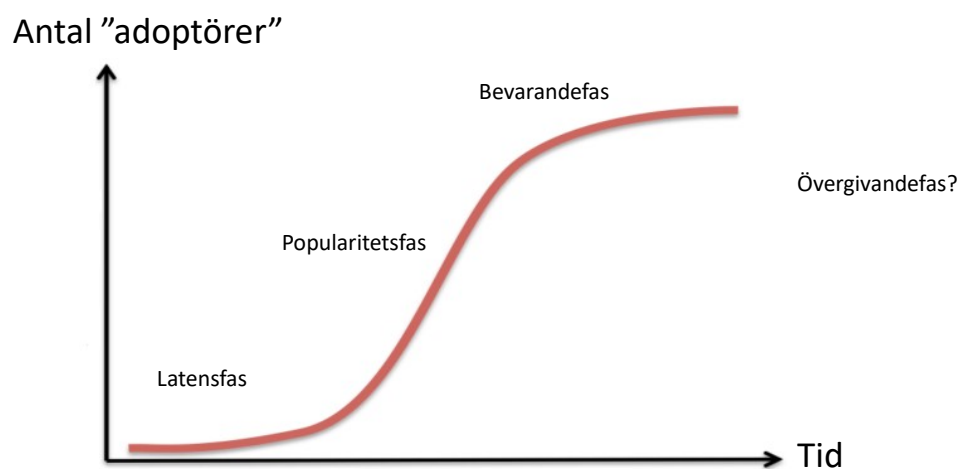
	Handlingsutrymme	Tillitsvärdighet
Styrning	<ul style="list-style-type: none"> • Undvik detaljstyrning ("generalklausul") • Undvik målstyrning med många detaljerade mål • Undvik process- och strukturmål • Undvik ersättningsmodeller som baseras på detaljerade kriterier • Rambudgetering • Låt de styrda delta i val av mål och mått 	<ul style="list-style-type: none"> • Värdingsstyrning • Kunskapsstyrning • "Klanstyrning" (kollegial uppföljning och utvärdering) • Använd mål och mätningar för lärande och verksamhetsutveckling • Undvik att använda mål och mätningar för att utkräva ansvar (signalerar mistro)
Ledning	<ul style="list-style-type: none"> • Delegering • Medledarskap • Balansering av tillit och kontroll, men tillit "default" i nya relationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Värdingsbaserat ledarskap • Stimulera och stötta kunskapsutveckling • Noggrann rekrytering • Kontinuitet

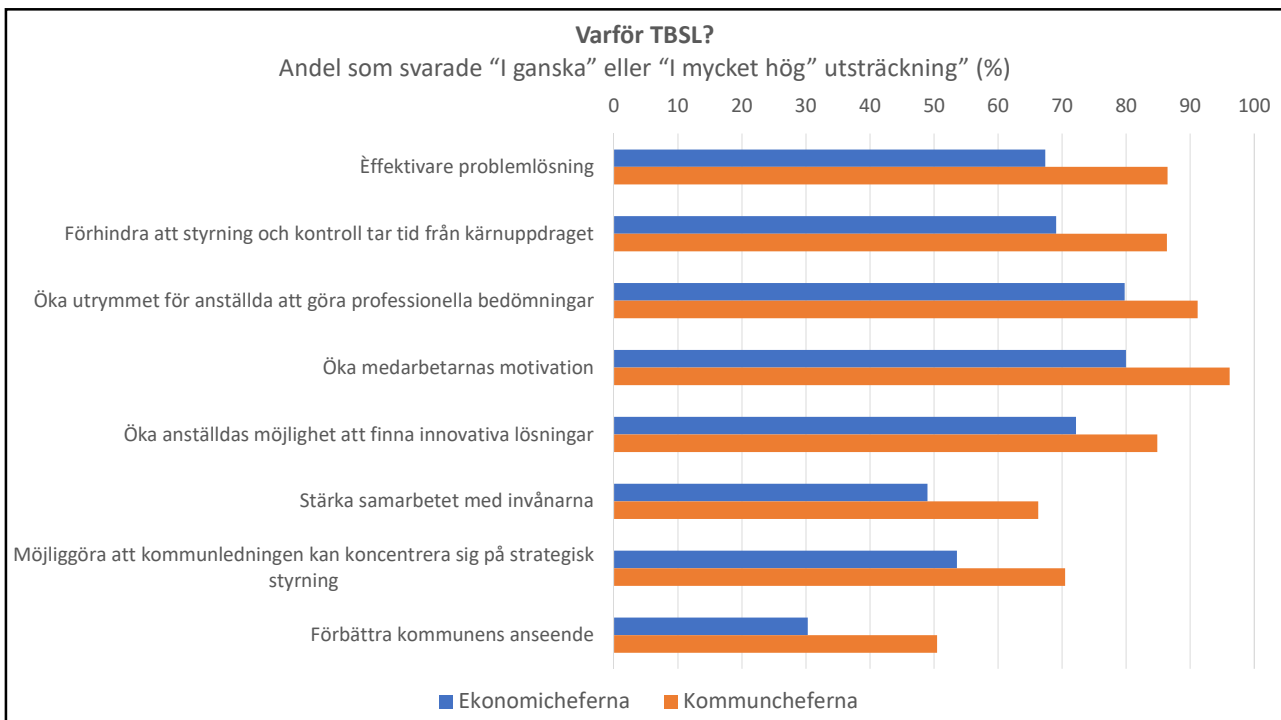
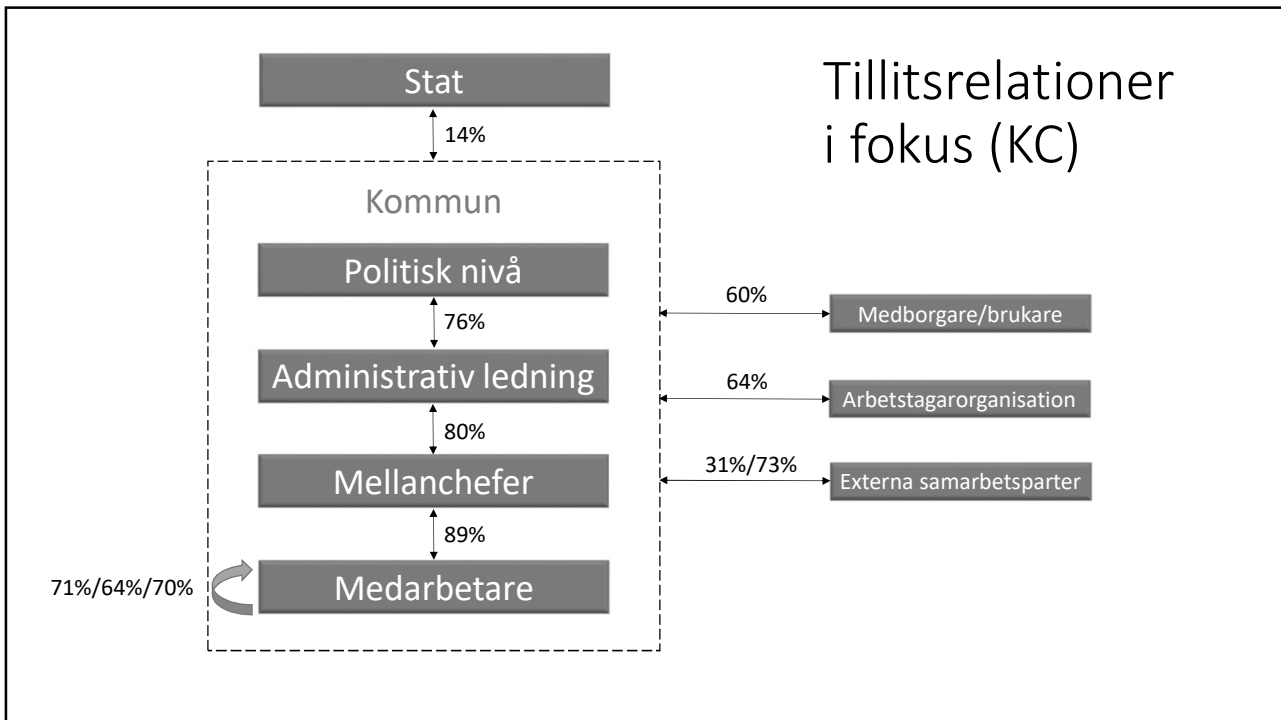
Varför är det intressant att veta något om?

”Adoption” av TBSL

- 56 % av myndigheterna (Statskontoret, 2018)
- 59 % av kommunerna, enligt ekonomicheferna (Siverbo, 2022)
- 78 % av kommunerna, enligt kommuncheferna (Siverbo m.fl., 2022)
- ”Politisk adoption” i 46 % av kommuner och regioner, enligt budgetdokumenten (Siverbo, kommande)

TBSL och S-kurvan

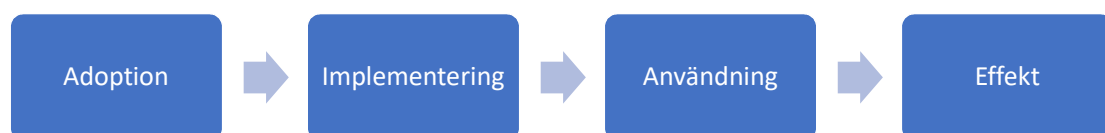




Summering

- TBSL har adopterats av en majoritet av kommunerna och regionerna
- Ambitionerna med TBSL är höga
 - Omfattar många relationer
 - Syftar till att öka effektivitet genom att skapa handlingsutrymme, öka motivation och minska kostnaderna för styrning och kontroll

Men var i införandekedjan befinner sig TBSL?

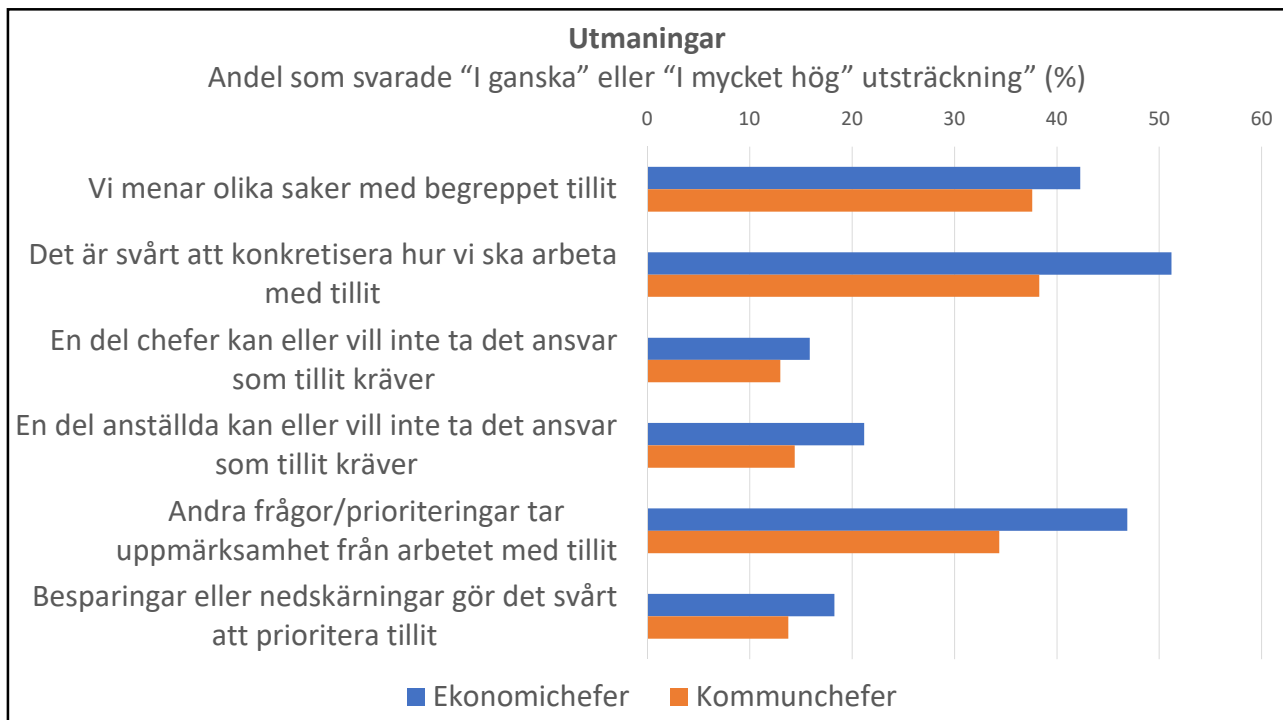


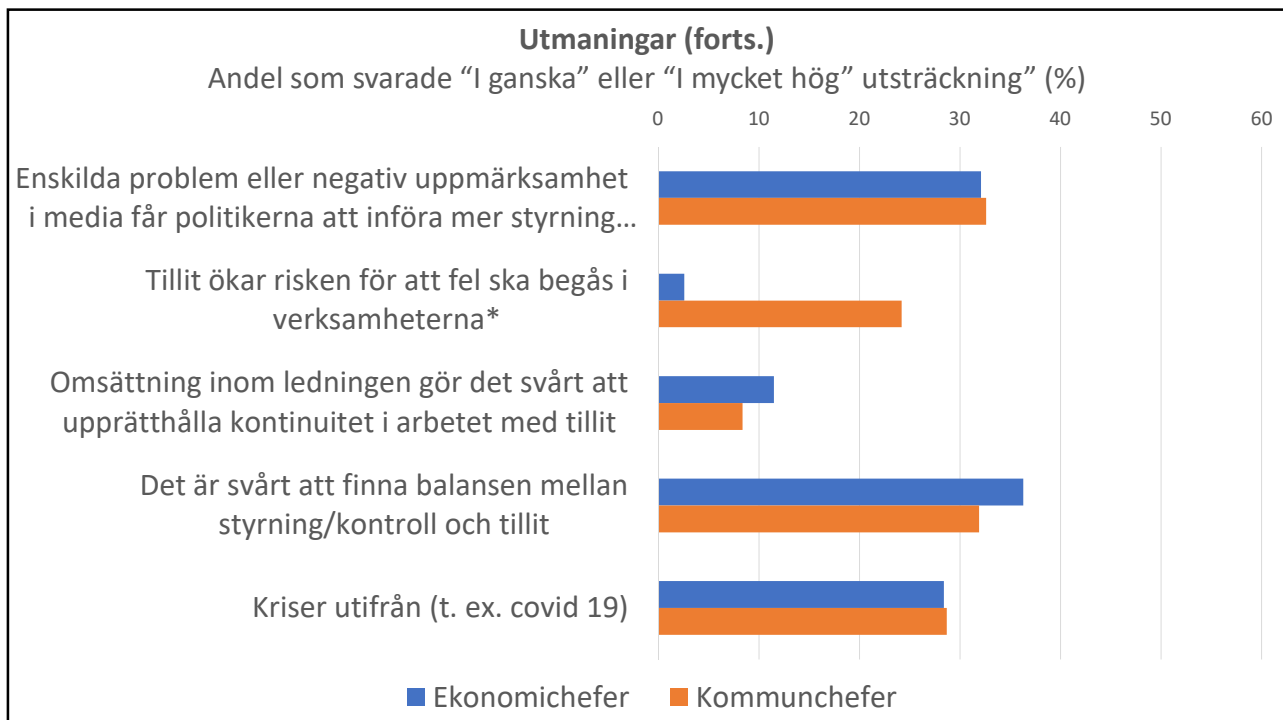
Implementering av TBSL

”Vi lägger rälsen medan tåget går”

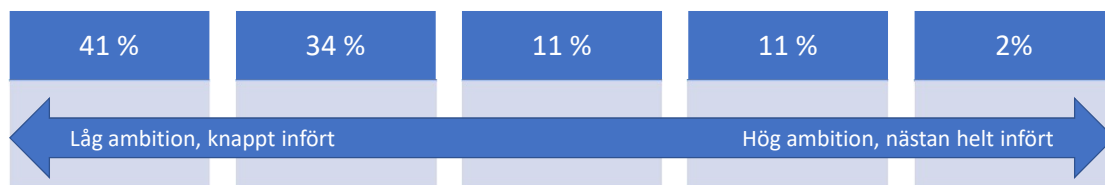
”Båten blir til mens man ror”

”Hur går det egentligen med arbetet för en mer tillitsbaserad styrning?”
(Bringselius, 2021, s. 272)





Bedömning av implementering av TBSL

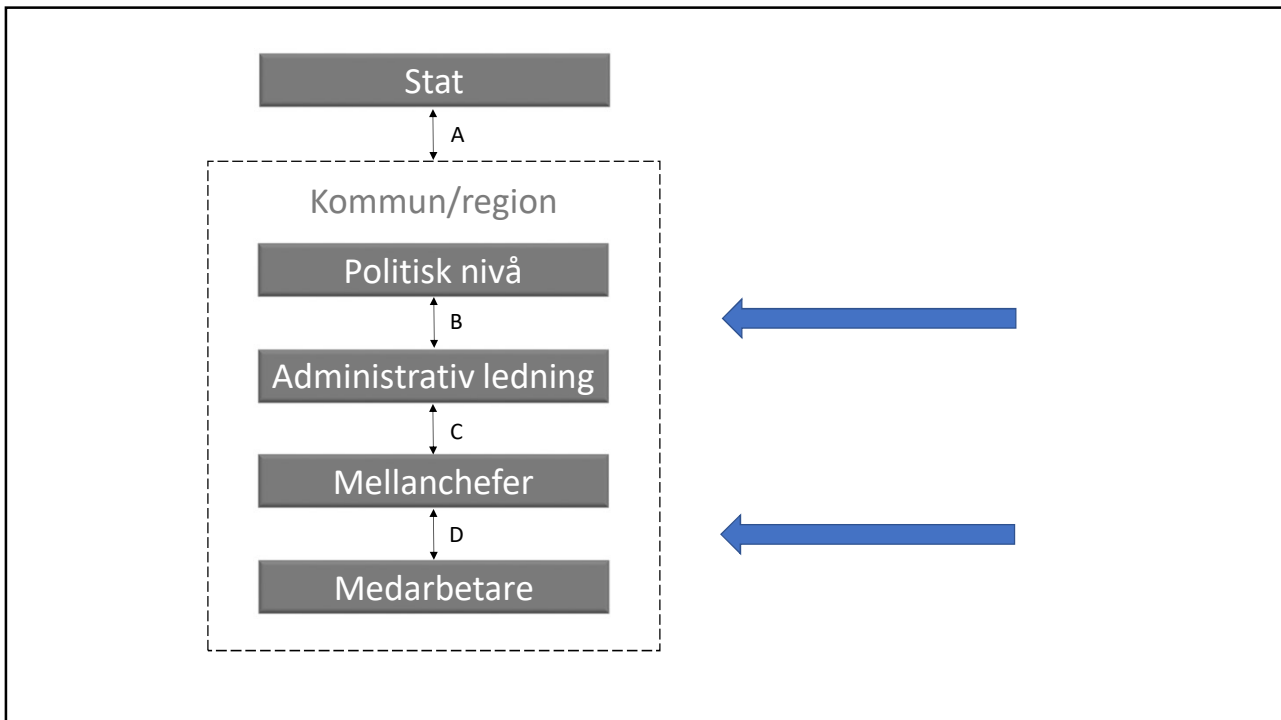


N=143 (alla som arbetar med TBSL enligt budgetdokumenten)
Bedömning baserad på beskrivningar i kommuner och regioners budgetdokument

Summering

- Övergång från adoption till implementering pågår
- Filosofi och principer ska förverkligas med styr- och ledningspraktiker
- Vanligaste utmaningarna är att definiera och konkretisera TBSL och att behålla momentum i införandet

Vad vet vi om TBSL från tidigare forskning?



Mellanchefer vs medarbetare

- TBSL i relationen mellan chef och medarbetare
 - Bentzen (2016, 2019a, 2019b) – Köpenhamn (mjuk verksamhet)
 - Vallentin och Thygesen (2017) – Hemtjänst
 - Astvik et al (2018, 2020) – IFO
 - Hashe et al (2020) - Arbetsförmedlingen
 - Elmersjö och Sundin (2021) - Hemtjänst
 - Håkansson (2022) – Hemtjänst
- Mer kollegial granskning och mindre hierarkisk styrning
 - Mukhtar-Landgren och Altermark (2018) - Skolan
 - Fransson (2018) - Skolan

Uteslutande fallstudier,
"mjuk" verksamhet

Generella iakttagelser

- Ökat handlingsutrymme uppskattas av många, men inte alla
- Ökat handlingsutrymme kan bidra till högre verksamhetskvalitet (genom flexibilitet)
- TBSL försvåras av bristande tillit i utgångsläget
- Få inslag av att arbeta med att öka tillitsvärdighet
- TBSL handlar mer om ledning än om styrning
- **Det behövs stöd – till både chefer och medarbetare**

Enhetschefernas upplevelser

- Ofta dålig förankring och utbildning
- Svårt att arbeta konkret med TBSL
- Ökad risk – medarbetarnas kompetens varierar
- Ökade krav – måste stödja och observera på plats (!)
- (Alltför) stort ansvar har lagts på enhetscheferna
- **Det behövs resurser och stabilitet**

Medarbetares upplevelser

- Alla accepterar inte ökat handlingsutrymme (ökat ansvar, ökad risk)
- Ökar krav på personalen att planera, göra avvägningar och ha kontakt med brukare
- Vissa besvikna över för litet handlingsutrymme, vissa skrämda av ett för stort
- Alla medarbetare upplever sig inte tillräckligt kompetenta
- Styrning accepteras, särskilt om de får delta i utformningen
- Tillit till chef och tillräckligt med tid

Mer kollegial granskning och mindre hierarkisk styrning

- Kollegial granskning inom lärarprofessionen
- Kollegial granskning lades till, men inget annat togs bort
- Upplevdes som hierarkisk, kontrollerande och prestationsbedömande
- Tolkning: Allt uppfattas som styrning uppifrån inom skolan
- Syftet med TBSL är inte att öka styrningen, även om det är i kollegial form

Summering

- Förankring och utbildning
- Resurser och personalstabilitet
- TBSL är inte "one size fits all" – kräver ledarskap
- Kollegial granskning kan uppfattas på oväntat sätt

Framtiden för TBSL

- Sannolikt populärt ett tag till
 - Olika ambitionsnivåer kommer kvarstå
 - Fortsatta ansträngningar att finna överensstämmelse mellan TBSL som princip och TBSL som praktik
 - Fortsatta svårigheter på operativ nivå
 - Hur blir det "verkstad" av TBSL? ("You can't beat something with nothing")
 - Institutionalisering eller avveckling?
- **Mer forskning behövs!**



Tack!