

Hur bygger vi tillit mellan beställare och utförare?

Christine Feuk
Sektionen för demokrati och styrning



Vad tänker du på när du hör ordet **TILLIT?**

Fungerar lika bra framlänges som baklänges

**Grundidén med tillitsbaserad styrning
och ledning är att öka kvaliteten
i offentligt finansierade tjänster
genom att öka handlingsutrymmet
i mötet mellan
medborgare och medarbetare**



Vad är TILLIT?

”Tillit är ett förhållningssätt som vi har till en annan person eller en institution som innebär att vi tror att den kommer att utföra en viss handling även om vi inte kan kontrollera det.”

Vad är TILLIT?

”Tillit är viljan att göra sig sårbar för en annan parts handlingar, baserat på förväntan om att den andra parten ska utföra en särskild handling som är viktig för den som visar tilliten och oberoende av om det finns möjlighet till övervakning och kontroll”

Vad är TILLIT?

”Tillit är en ledningsfilosofi som innebär att vi väljer att lita på att människor i kärnverksamheten har kunskap, omdöme och vilja att genomföra sitt arbete på ett bra sätt utan detaljstyrning och att organisationens viktigaste uppdrag är att skapa förutsättningar utifrån behoven i mötet mellan medarbetare och medborgare.”

Autentisk

TILLIT

Logik

Empati

Frances Frei | TED2018

Hur bygger (och återuppbygger) vi tillit?



Share



Add to list



Like



Rate

Tillitsdelegationen

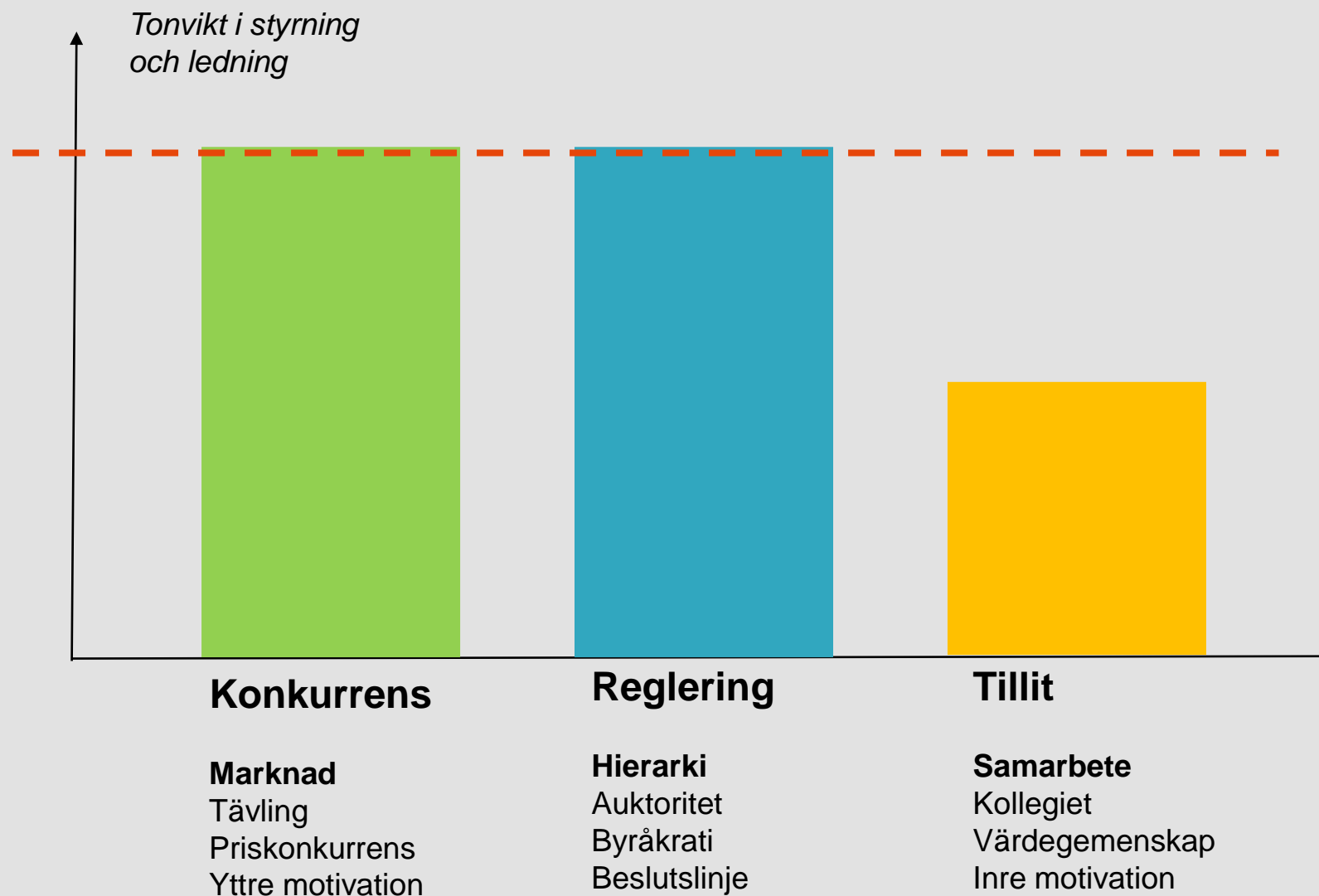


Definition av tillitsbaserad styrning och ledning

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 att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren.

Tre styrprinciper i obalans



Relationer för tillit

- Tillit mellan den politiska huvudmannen och utförarna
- Tillit mellan beslutsnivåer inom verksamheten
- Tillit mellan relaterade verksamheter
- Tillit mellan granskande och granskad verksamhet
- Tillit mellan medarbetare och medborgare
- **Tillit till det demokratiska systemet**



Kännetecken tillitsbaserad styrning och ledning

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.

Kännetecken tillitsbaserad styrning och ledning

Handlingsutrymme	Delegera handlingsutrymme och välkomna medbestämmande, men var också tydlig kring mandat och skapa förutsättningar.
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.

Tillit innebär:

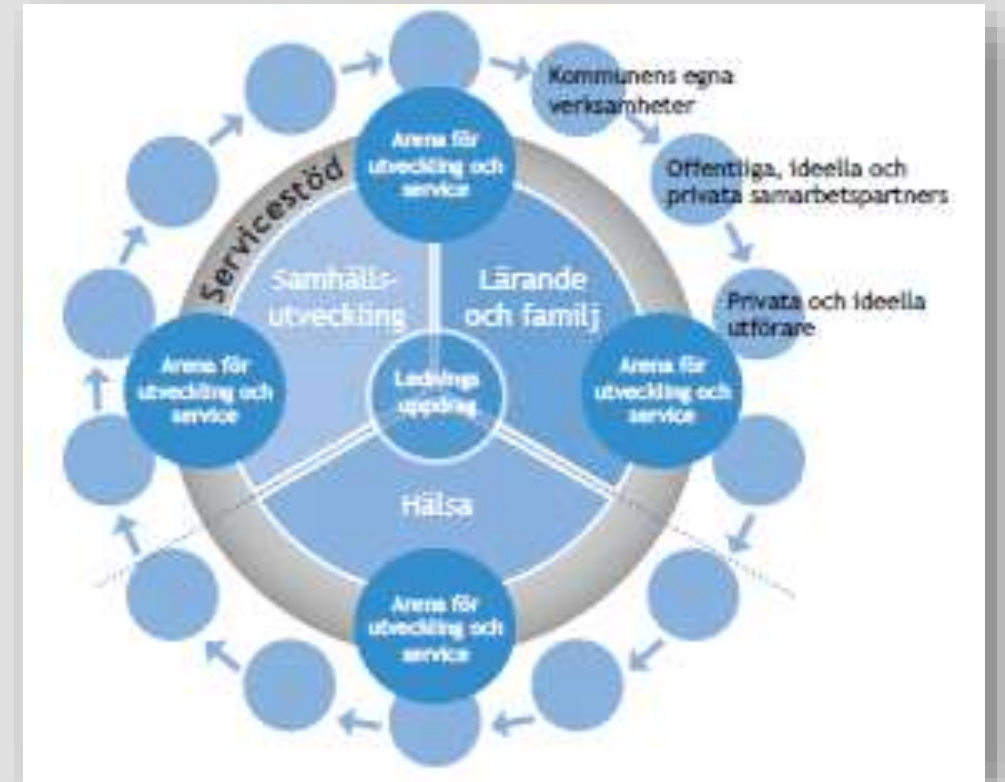
- inte fritt valt arbete, utan samarbete inom tydliga ramar
- en balanserad syn på medarbetare
- att premiera lärande genom att överse med mindre allvarliga misstag, men agera på allvarliga problem
- att lagar och regelverk ses som dynamiska
- fortsätta kontrollera och följa upp, men mer selektivt och utifrån dialog med den granskade
- ett ansvar för alla delar i styrkedjan – från politik till golv

Kontrollbaserad styrning – Tillitsbaserad styrning

	Kontrollbaserad styrning	Tillitsbaserad styrning
Nyckelverktyg	Incitament, kontroll, auktoritet, formalisering, reglering	Motivation, psykologisk trygghet, gemenskap, mening, informella relationer
Fokus	Kontrollbehov centralt	Behov och förutsättningar i kärnverksamheten
Ansvarsområden	Snäva, personliga	Breda, gemensamma
Främsta medel för att uppnå verksamhetens mål	Följsamhet mot beslutslinje och formella processer	Kollegialt lärande, ömsesidig anpassning
Syn på organisation	Detaljerad planritning	Komplext och dynamiskt nätverk
Prestationsutvärdering	På distans utifrån mätning, fokus på avvikelser	Utifrån nära dialog, delvis kvalitativt, fokus på främjande
Utformning av styrningen	Central, utifrån kontrollbehov	Samskapande i dialog med verksamheten

Vad vill vi uppnå?

Förtroende till varandras organisationer, dess förmågor, kapacitet och viljan att föra dialog.



Möjligheter, förbehåll och risker

Mycket att vinna med tillit

- **Bättre tjänstekvalitet**

- Genom att tillvarata medarbetarnas och medborgarnas kunskap fullt ut
- Ökade förutsättningar för innovation
- → vi vill se kontinuerlig kvalitetsutveckling

- **God arbetsmiljö**

- **Effektivitet**

- Minskad administration, detaljstyrning och formalisering

- **Bättre politisk dialog**

- Mer naturligt att samarbeta
- Fokus på verksamheten
- Bättre beslutsunderlag till politiken

- **Lättare att förebygga och bekämpa korruption och oetiskt agerande**

Förbehåll

- **Tillit innebär inte fritt valt arbete, utan samarbete inom tydliga ramar**
- **Tillit innebär en balanserad syn på medarbetarna**
 - Professionerna ges betydande utrymme
- **Tillit innebär att premiera lärande genom att overse mindre allvarliga fel, men agerar på allvarliga problem**
- **Tillit innebär att stärka rättsstaten genom att ge feedback som säkerställer att lagar och regelverk är ändamålsenligt utformade**
- **Tillit innebär att fortsätta kontrollera, men mer selektivt, kvalitativt och utifrån dialogen med den granskade**

Förbehåll

- **Tillit är ett ansvar för alla delar av styrkedjan – från politik till golv**
- **Tillit handlar inte bara om styrning, utan lika mycket om kultur, ledarskap och organisering**
- **Tillit är (liksom misstro) självfödande**
 - Omgivningens förväntningar kan bli självuppfyllande

Risker

Det finns risker med alla sätt att styra och leda en organisation

- **Tillit får inte bli en retorisk etikett**
 - Väldigt lite ändras i praktiken
 - Styrkedjans högre nivåer måste visa tillit till kärnverksamheten → ömsesidig tillit skapas
- **Man väljer att delegera ansvar och befogenheter i styrkedjan, men inte förutsättningar**
 - Styrningen måste utvecklas i dialog – samskapas
- **Fortsatt uppifrån- och nedperspektiv**
 - Heroisk toppchef istället för tillsammansperspektiv och fokus på kärnverksamheten

Risker

- **Politiken slutar lita på verksamheten då rapporteringen får en annan utformning**
 - Krävs en nära löpande dialog och hög transparens
- **Tillit är inte fritt valt arbete**
 - Professionerna/kärnverksamheten använder inte sitt handlingsutrymme → samarbetar mindre, arbetar inte mot mål, lagstiftning etc.
 - Huvudmannen får därför aldrig helt abdikera i sin styrning



Tack för mig!