

Tillförlitlig styrning
och organisering av
välfärden

*Lisa Björk
& Stefan Tengblad (red.)*

*Medförfattare:
Thomas Andersson,
Björn Brorström,
Lotta Dellve
och Annika Härenstam*

Författare | Arbetsgrupp



Thomas Andersson

professor i företagsekonomi vid Högskolan i Skövde



Lisa Björk

doktor i arbetsvetenskap och utvecklingsledare i Västra Götalandsregionen



Björn Brorström

professor emeritus och verksam vid Kommunforskning i Västsverige



Lotta Dellve

professor i arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet



Annika Härenstam

professor emerita vid Göteborgs universitet och verksam som forskare vid Stockholms universitet



Stefan Tengblad

professor i Human Resource Management vid Göteborgs universitet

Vem kan vara emot detta?

- ✓ Tillit
- ✓ Decentralisering/delegering
- ✓ Gemenskap
- ✓ (Entusiasmerande) ledarskap
- ✓ Professionellt omdöme
- ✓ Situationsanpassning / samskapande
- ✓ Fokus på möjligheter



Tillitsbaserad styrning och ledning – ett paradigmskifte eller ett bländverk?

Beror **ökad kontroll, standardisering och administration** verkligen på
tillitsbrist? Om inte, kommer mer tillit göra skillnad?

Är **tillit** lämpligt eller ens möjligt **som styrprincip**?
Eller är tillit snarare ett **resultat av ändamålsenlig
organisering**?

Kan det finnas behov av **mer kritiskt tänkande
och ifrågasättande** snarare än mer tillit?

Behöver välfärdens organisationer **bättre ledare**
eller behöver ledare i välfärden ha **bättre
organisationer**?

Vad händer i organisationer som försökt implementera tillit?

Går det att implementera tillit?

Lärdomar från studier av tillitsatsningar

Tillit som medel i en implementering - tillit mellan organisationsnivåer för att en organisatorisk satsning ska få betydelse.

Flesta arbetsvetenskapliga studier

Tillit som jordmån för samskapande



Analys bör applicera breda, holistiska systemperspektiv, eftersom framgång förutsätter att det finns tillit mellan system

Tillit som ett mål i en strategisk satsning att implementera tillitsstyrning

Alltmer vanligt!

2019-2020: **32% av 400** enheter i ÄO

2020-2021: **77% av 137** enheter i ÄO

Implementering av styrningstrend enligt "modelltänk" är känsligt, kräver i sig tillit och genomförs tveksamt alls

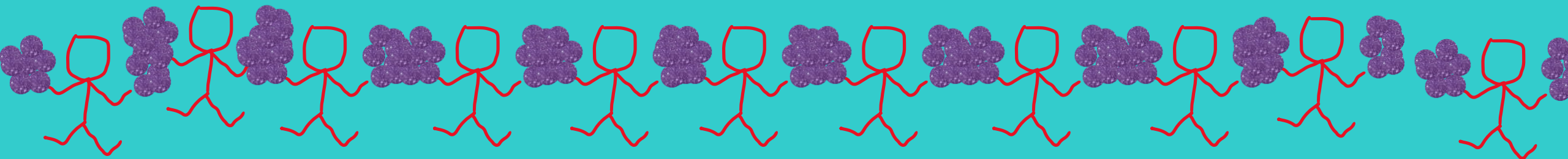
Låt mig ge **exempel!**

BUDGET I
BALANS
KVALITET
ATTRAKTIV
ARBETSPLATS



TILLITSBASERAD
STYRNING
OCH LEDNING

HINNER INTE FIKA
KOMMUNICERA
INTRODUCERA FÖRBÄTTRA
ORKAR INTE



...en god tanke som kräver förutsättningar

STÖD AV
EGEN CHEF



**DISTRIBUERANDE
LEDARSKAP**

Samverkan chef – medarbetare
Medarbetares kompetens

Attraktivt arbete
Trivs Stanna

Brukares
självbestämmande
inflytande

Upplevda tids- och logikkonflikter

Ansvar för många medarbetare

STYRNINGS-
BRISTER



**DUMPANDE
LEDARSKAP**



Tillit i organisationer behöver **skapas, utvecklas och förtjänas** – inte paketeras, säljas, beordras eller ges i uppdrag.



Analys av tillitssatsningar bör applicera **breda, holistiska perspektiv** eftersom framgång förutsätter **tillit mellan system**.



Utifrån flera fallstudier ges **förslag på kärndimensioner** som spelar huvudrollen i viktiga dynamiker – och **förslag på hjälpsamma frågor** för att se och ta tag i dem.

Tillitsatsningar får olika betydelser

Sammanhang, strategier, förutsättningar bör beaktas i planering och uppföljningen

GRUPP / FUNKTION	INTENTION OCH ANLEDNING	UPPMÄRKSAMHETS-RIKTNING	HANDLINGS-UTRYMME	BETYDELSER
Projektövergripande				
Omsorgspersonal				
Omsorgspersonal, natt				
Sjuksköterskor				
Enhetschefer				
Metodstödjare				



Tillit

Decentralisering / delegering

Gemenskap

(Entusiasmerande) ledarskap

Omdömesförmåga

Situationsanpassning

Fokus på möjligheter

Tvivel

Integrering

Formell organisering

Styrning och uppföljning

Regler

Tillförlitliga rutiner / standarder

Problem- och riskhantering



Åtta skillnader mellan tillitsbaserad styrning och tillförlitlig organisering (1/2)

	Tillitsbaserad styrning	Tillförlitlig organisering
1 Förekomst och behov av tillit i välfärdssektorn	Det råder brist på tillit i välfärdssektorn	Ingen generell brist, däremot brist på tillförlitlighet
2 Värdet av tillit i organisationer	Tillit är mycket positivt och bör därför generellt öka	Tillit är positivt om den står i proportion till och bygger på tillförlitlighet
3 Möjligheten att styra med tillit	Det går att använda tillit som ansats och medel i styrning	Tillit är ett resultat av ändamålsenlig organisering
4 Behovet av styrning	Styrningen bör minska och professioner ges friare tyglar	Det behövs en nära och interaktiv styrning

Åtta skillnader mellan tillitsbaserad styrning och tillförlitlig organisering (2/2)

	Tillitsbaserad styrning	Tillförlitlig organisering
5 Förhållandet mellan tillit och kontroll	Kontroll bör minska för att tillit ska kunna öka	Kontroll behövs också, för att skapa och vidmakthålla tillit
6 Behov av standardisering	Standardiseringen bör minska	Standarder behövs för att nå tillförlitlighet
7 Ledarskapets betydelse	Ledare kan skapa önskade tillstånd genom kommunikation och föredömlighet	Ledare är viktiga men det behövs system som inte är beroende av enstaka personer
8 Huvudsakliga metoder för att bygga tillit	Ledarskap, kultur och indirekt styrning	Genomarbetade rutiner samt uppföljning och utveckling genom verksamhetsfokuserad dialog

Tillförlitlig styrning
och organisering av
välfärden

*Lisa Björk
& Stefan Tengblad (red.)*

*Medförfattare:
Thomas Andersson,
Björn Brorström,
Lotta Dellve
och Annika Härenstam*