



LUND UNIVERSITY

Vad har vi lärt oss om att styra och leda med tillit?

Bringselius, Louise

Published in:
Styra och leda med tillit

2018

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Bringselius, L. (2018). Vad har vi lärt oss om att styra och leda med tillit? I L. Bringselius (Red.), *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik* (Statens offentliga utredningar; Nr. 2018:38).

Total number of authors:
1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

17 Vad har vi lärt oss om att styra och leda med tillit?

Louise Bringselius
Docent vid Lunds universitet
Företagsekonomiska institutionen
Forskningsledare i Tillitsdelegationen

Sammanfattning

Tillitsbaserad styrning och ledning kan ta sig olika uttryck i olika sammanhang. Det finns dock en rad inslag som återkommer. I detta kapitel sammanfattar jag vad vi har lärt oss från bidragen i denna antologi. Jag lyfter särskilt fram tio insikter. Bland dessa märks vikten av ett gott samarbete mellan tjänstemän och politiker, psykologisk trygghet, medledarskap, kollegialt lärande, samt en selektiv användning av olika former av styrsignaler. Avslutningsvis resonerar jag kring hur tillit skulle kunna ingå som en del av en gemensam värdegrund för offentligt finansierad verksamhet. Jag resonerar även kring vad jag menar är en utveckling i riktning från en teknokratisk styrning, mot en mer mänsklig välfärdsstat.

Rekommendationer

1. Verka för en tillitsfull dialog mellan tjänstemän och politiska beslutsfattare samt även mellan politiker i nämnder mm.
2. Begränsa antalet mål, regler och krav på återrapportering och säkerställ att de som finns är ändamålsenliga och om möjligt utformade i dialog med berörda medarbetare.
3. Verka för kollegial och lärande inriktning i kvalitetsgranskning och tillsyn, som komplement till traditionella metoder.
4. Verka för gränsöverskridande samarbeten för att möta brukares behov, t.ex. mellan yrkesgrupper och verksamheter.
5. Verka för att både medarbetare och chefer gemensamt ska ta ett helhetsansvar, dvs. medledarskap, och ett coachande ledarskap från chefernas sida.
6. Verka för psykologisk trygghet, genom att bl.a. stimulera relationsbyggande, högt i tak och kontinuitet bland personalen.
7. Säkerställ att alla verkar för det gemensamma uppdraget, dvs. uppdraget i relation till brukaren.
8. Stimulera värdegemenskap och organisatoriskt självförtroende, genom ett kontinuerligt samtal kring värderingar och prioriteringar.
9. Låt det tillitsbyggande arbetet få ta tid.
10. Sträva efter att delegera beslutsfattande och mandat samt skapa möjlighet till verksamhetsutveckling i mötet mellan brukare och medarbetare.

17.1 Inledning

Tillitsbaserad styrning och ledning handlar om att ta vara på den kunskap och det engagemang som finns i mötet mellan medarbetare och brukare, genom att säkerställa att alla delar av styrkedjan fokuserar på att skapa de bästa förutsättningar för detta möte. Men hur gör man det?

I inledningen till denna bok beskrev jag tillit som en grundläggande styrprincip i alla typer av organisationer. En styrprincip visar på en övergripande riktning, men den måste översättas i tydliga strategier och en konkret praktik. Tillit får aldrig bli en kuliss eller *dekoration*, som Trägårdh påpekar (kapitel 16). Man måste leva tilliten. Och även om praktiken kan se olika ut i olika organisationer finns det lösningar som återkommer. Det märks inte minst av bidragen i denna antologi. En stor del handlar om att våga kliva tillbaka, minska försöken att styra verksamheten och i stället öka handlingsutrymmet i mötet mellan medarbetare och brukare. Men det finns också andra sätt att arbeta för att öka tilliten i styrning och ledning.

I det här kapitlet sammanfattar jag några av de insikter som återkommer i bokens olika kapitel, men också viktiga begränsningar eller risker att notera. Avslutningsvis föreslår jag att man skulle kunna formulera en gemensam övergripande värdegrund för all offentligt finansierad verksamhet, inte som i dag ha en separat värdegrund för statsförvaltningen. Jag resonerar vidare kring hur man kan förstå dagens intresse för tillit ur ett vidare perspektiv. Menar att det skulle kunna betraktas som en del av ett större paradigmskifte, i riktning mot en mindre teknokratisk och mer mänsklig välfärdsstat. Man kan se det antingen som en utveckling mot något nytt eller som en pendelrörelse tillbaka till en inriktning som dominerat tidigare. Man kan också tala om detta som en rörelse från ett granskningsamhälle till ett *samarbetsamhälle*, med tillit som grund. Det är ett samhälle med större lyhördhet för de mänskliga aspekterna, något som i forskningen manifesteras exempelvis av ett ökat intresse för beteendevetenskap. Ett exempel är det växande fältet beteendekonometri eller *nudging* inom nationalekonomi (Kosters & Van der Heijden, 2015; Thaler & Sunstein, 2008).

Detta kapitel har stämts av med övriga forskare bakom denna antologi, men jag svarar självständigt för slutsatser och resonemang.

17.2 Viktiga inslag vid tillitsbyggande

De inslag som beskrivs i detta avsnitt är sådana som har återkommit i bidragen från forskarna i denna antologi. Listan är långt ifrån fullständig, men den ger en viss vägledning för den som vill styra och leda med tillit.

17.2.1 Tillitsfull dialog mellan tjänstemän och folkvalda politiker

Många styrsignaler i kommuner och landsting tar sin utgångspunkt i de politiska nämnderna. Karaktären på dialogen mellan tjänstemän och folkvalda politiker har därför stor betydelse hur detaljerad styrningen blir. När den här relationen är tillitsfull behövs inte så många mål eller en omfattande rapportering. Dialogen har emellertid också betydelse mer allmänt för förmågan att konstruktivt lösa problem i samråd. Aktiva insatser för relationsbyggande, samsyn kring parternas olika roller och fokus på kvalitetsaspekter är inslag som återkommer som tillitsbyggande.

Exempel på betydelsen av en tillitsfull dialog mellan tjänstemän och folkvalda politiker hämtas bland annat från studierna av Landstinget i Kalmar Län (kap. 4), Nyköpings kommun (kap. 6), Borlänge kommun (kap. 7), Sundsvalls kommun (kap. 8), Helsingborgs stad (kap. 9) och Falu kommun (kap. 11).

I Landstinget i Kalmar Län (kap. 4) är bakgrunden till dagens politiska uppslutning bakom inriktningen ”*Varje dag lite bättre*”, att landstinget gick igenom en ekonomisk kris under 1990-talet. Det resulterade i en bred politisk överenskommelse kring ekonomiska sparpaket, men man såg att det inte skulle räcka. I sitt kapitel berättar Niklasson och de Fine Licht hur landstingspolitikerna därför kom överens om att man ville arbeta mer strategiskt för att etablera en lärande organisation med starkt patientfokus. Det ville man göra genom ”*en trygg och stabil organisation där förbättringar som byggde på medarbetarnas kraft, kompetens och idéer skedde ständigt, men i små steg*”. På så vis gick man från en agenda med främst ekonomiska sparbetning till en mer visionsdriven utvecklingsplan med fokus på tydliga kvalitetsmål och med en klar strategi. Det finns ett brett politiskt stöd för inriktningen (även om det naturligtvis också finns kritik).

Rollfördelningen mellan nämnder och sjukhusledning är relativt tydlig i landstinget, berättar Niklasson och de Fine Licht i sitt kapitel. Det innebär att

politikernas huvudsakliga uppgift är att skapa förutsättningar för verksamheten att fungera, medan den dagliga driften, och även utvecklingen av densamma, främst ska ligga på sjukhusledningen och professionerna.

(intervju med chef 1, chefsläkare, oppositionsråd och landstingsråd)

Den politiska nivån ägnar sig framför allt åt strategiska frågor ("vad"), medan tjänstemännen och verksamhet fokuserar på implementeringsfrågor ("hur"). Flera av intervjupersonerna i studien berättar hur politiker medvetet försöker undvika att detaljstyra och om hur det finns en medvetenhet om att de med sin styrning kanske ändå inte skulle lyckas påverka själva kärnverksamheten. Flera betonar vikten av stabilitet, långsiktighet och kontinuitet som grund för tilliten mellan partier och andra grupperingar i nämnder och landstingsfullmäktige samt mellan dessa församlingar och landstingets tjänstemän.

På ett liknande sätt som i Kalmar har man i socialtjänsten i Nyköpings kommun (kap. 6) valt att fokusera på kvalitetsaspekter framför kortsiktiga ekonomiska mål. Man talar om detta som ett fokus på lagstiftningen, dvs. på grunduppdraget.

Resultaten visar att grunduppdraget, det vill säga det ansvar som verksamheten förväntas ta gentemot medborgarna utifrån lagstiftningen har stort utrymme i styrningen snarare än mål, som de för tillfället styrande politikerna formulerar"

(Astvik et al., kap. 6)

I Borlänge kommun (kap. 7) tog förändringsarbetet, precis som i Kalmar, sin utgångspunkt i en krissituation. I detta fall var det emellertid framför allt i relationen *mellan* nämnder och tjänstemän som krisen först uppstod. Det förändringsarbete som i dag handlar om tillit i hela styrkedjan inleddes sedan med en rad gemensamma övningar mellan politiker och tjänstemän, där man slog fast att det alla önskade var "tydligare ansvar och befogenheter, engagerat ledarskap, trygghet och tillit i roller".

Politikernas strategiska roll betonas i Sundsvalls kommun (kap. 8), där man har använt sig av Vanguard-metoden. Med denna metod är *second loop learning* är ett viktigt inslag, som ett sätt att säkerställa

att man når fram till grundproblemen och inte bara svarar på kort-siktiga problem eller symptom. Det innebär att man försöker få nämnderna att ta ett strategiskt ansvar som inte bara berör den verksamheten i den egna förvaltningen, utan också samhället i stort och samarbetet för att lösa de större utmaningarna. En socialdirektör citeras av Elmersjö och Sundin enligt följande.

Som jag brukar säga till min socialnämnd som jag ändå tycker är en väldigt klok nämnd och modig nämnd att – Egentligen ska ju inte jag stå i kommunstyrelsen och förklara det här om vad jag ska göra åt inflödet. Egentligen ska vi ju fråga – Vad gör resten av samhället för att det inte ska bli ett inflöde?

(kap. 8 av Elmersjö och Sundin)

Med detta sätt att betrakta nämndernas ansvar kan man inte bara undvika detaljstyrning från politiskt håll, utan även uppmuntra politiker att förbättra verksamhetens långsiktiga förutsättningar genom samarbete mellan olika politikområden och olika politiska nämnder. Politikens bredd och strategiska blick blir då en styrka som kan tillföra stort värde till förvaltningen och ytterst medborgaren.

Att tydliggöra rollfördelningen mellan tjänstemän och politiker i nämnderna behöver inte innebära en försvagning av demokratin, utan man kan i stället skapa goda förutsättningar för verksamheten på detta vis. Politikerna kommer fortfarande ha en nyckelroll, men en mer strategisk sådan. Genom att tydliggöra detta kan man också tydliggöra var ansvaret ligger för de prioriteringar som ibland krävs, prioriteringar som politiken har ett ansvar för att hantera. En kommundirektör i Helsingborgs stad berättar:

För skall man skapa tillit så måste, det är inte fritt valt arbete det handlar om utan man måste ändå jobba i en politisk styrd organisation och politiken måste ändå känna att dem har förmåga att kunna leda verksamheten ändå eller styra verksamheten ... Vi måste våga, vi litar på er, pröva!
(Kommundirektör i Helsingborg), (Denvall, kap. 9)

17.2.2 Begränsat antal mål, regler och krav på åiterrapportering

Ett grundläggande inslag i det tillitbyggande arbetet är begränsningen av antal mål, regler och krav på åiterrapportering. Mycket av den kritik som jag redogjorde för i kapitel 1 handlar om detta. Tillit innebär inte att man ska sluta mäta, kontrollera eller dokumentera,

men det innebär att man begränsar dessa inslag till enbart det som är mest nödvändigt och att denna styrning utformas i dialog med den granskade. Det sistnämnda kan innebära att man inför fler kvalitativa mått och utvärderingsmetoder (se nästa avsnitt).

Bo Rothstein (kap. 2) resonerar kring denna fråga. Han menar att det i dag har blivit tydligt att granskning och rapportering har begränsad betydelse som drivkraft för den sammantagna prestationen i en organisation. Denna prestation påverkas mer av tilliten mellan beslutsnivåer i verksamheten, något skolledningarna har ett stort ansvar för. Rothstein skiljer mellan två skolor, *incitamentsskolan* och *organisationsforskningen*, med olika idéer om hur man skapar goda prestationer i en verksamhet. Medan ledningens uppgift i den första skolan främst anses vara att skapa ett perfekt incitamentssystem, är dess uppgift i den sistnämnda skolan snarare att tydliggöra och leva verksamhetens vision och på så vis bidra till en tillitsfull kultur. I studien av Region Skåne (kap. 5) skriver Ellegård och Glenngård om styrning som en insats som kan förstås som en avspiegling av bristande tillit från ledningens sida;

Det är rimligt att visa tillit endast om det finns skäl att tro att medarbetarna kommer svara upp till denna tillit. När medarbetarna kan antas arbeta i linje med deras uppdrag finns det inget skäl att gå in och styra; tvärtom riskerar man att undergräva deras interna motivation.

(Ellegård och Glenngård, kap. 5)

Resonemangen har stora likheter med det som exempelvis (Mintzberg, 2000, 2013) och Adler (2001) för. Liksom många andra forskare hänvisar de särskilt till den professionella kunskapsbasen och etiken och som stöd för en organisation med utrymme för anpassning och lokalt beslutsfattande. Adler och Kwon menar att begreppet *socialt kapital* behöver lyftas fram mer, ett begrepp som kan ses som en konsekvens av en styrning och ledning baserad på tillit. Socialt kapital definierar de som

the goodwill that is engendered by the fabric of social relations and that can be mobilized to facilitate action.

(Adler & Kwon, 2002, pp., s. 17)

Minskad detaljstyrning kan vi läsa om i de flesta bidrag i denna antologi. Vikten av ett gott samarbete med folkvalda politiker i nämnder mm (se föregående avsnitt) betonas även här. Astvik med kollegor berättar exempelvis (kap. 6) hur man i Nyköpings kommun har flyttat

sitt huvudfokus från kortsiktiga kvantitativa, politiska mål, till verksamhetens lagstiftade grunduppdrag – en inriktning som också den politiska nämnden ställer sig bakom;

I Nyköping innebär styrningen av individ- och familjeomsorgens verksamheter att socialnämnden avstår ifrån att formulera mängder av politiskt satta mål och lämnar därmed stort utrymme för grunduppdraget, det vill säga det ansvar som verksamheten förväntas ta gentemot medborgarna utifrån lagstiftningen. Socialnämndens uppföljning av verksamheterna de ansvarar för baseras vidare i högre grad på dialog och kvalitativa uppföljningar snarare än på mål- eller resultatstyrning via mätning av indikatorer.

(Astvik et al., kap. 6)

17.2.3 Kollegial och lärande kvalitetsgranskning och tillsyn

Tillsyn, inspektion, revision och utvärdering är närliggande praktiker som i högre eller lägre grad kan vara inriktade mot lärande och främjande. Under de gångna decennierna har man märkt en ökad tonvikt vid ansvarsutkrävande och felfinneri, något som även har märkts i svenska Riksrevisionen (Bringselius, 2013). Genom att inrikta samtliga dessa praktiker och framför allt tillsynen i högre grad mot dialog och lärande kan man öka sannolikheten för att den verkligen ska bidra till att utveckla verksamheten. Ett lika viktigt syfte kan emellertid vara den påverkan som revision, utvärdering och tillsyn har på attityder och värderingar i stort, så kallade konceptuella effekter. Det är effekter som kan innebära att man förebygger att fel ska begås – något som sällan kan fångas upp i mätningar, men ändå är väl så viktigt som ansvarsutkrävande *post-hoc*. Van Loocke and Put (2011) skiljer mellan fem sorters effekter: instrumentell, konceptuell, interaktiv, politisk-legitimerande samt taktisk. I dag dominerar det instrumentella perspektivet. Med tillit kan man öka långsiktigheten genom normpåverkan, samtidigt som man bidrar till konstruktiv verksamhetsutveckling.

Tillsynen behöver vidare utvecklas för att inte leda till lika mycket administrativt arbete för den granskade samt i riktning mot mer samordning mellan olika granskande eller tillsynande organ. Mer utrymme kan lämnas för kollegial kvalitetssäkring lokalt, som ett sätt att visa tillit till den professionella kunskapen ute i verksamheten. Det är inte självklart att det behövs en extern och kritisk granskare för att man ska få en korrekt bild av verksamheten eller

kunna bidra till utveckling. Tvärtom innebär tillit att den lokala kapaciteten får mer utrymme.

Studien av Skolinspektionen (kap. 14) visar hur man kan utveckla tillsynen i riktning mot så kallad *regelbunden kvalitetsgranskning*. Det är ett sätt att skapa utrymme för mer kvalitativa beskrivningar av verksamheten och konstruktiva förslag. Utvecklingen har upplevts som positiv av de granskade skolorna, som dock också pekar på att metoden behöver utvecklas. De pekar exempelvis på betydelsen av att en sådan granskning ges längre tid. Analysen behöver bli djupare och mer förståelseinriktad, dialogen behöver bli bättre och det behövs mer konkreta rekommendationer, anser rektorer, m.fl. En rektor förklarar vikten av lärande mellan skolor (Erlandsson, kap. 14):

Jag skulle förstås vilja ha en grundlig genomlysning av hela min skola, att man följde vår verksamhet över lång tid, att man såg våra utmaningar men också våra processer för att hantera dem. Och jag skulle vilja att inspektörerna oftare hänvisade till hur andra skolor som liknar vår skola mer precist arbetat och i bästa fall lyckats med sitt förändringsarbete.

(intervju med rektor)

Studien av Inspektionen för vård och omsorg (IVO) och Arbetsmiljöverket (kap. 15) beskriver ett annat tillitsrelaterat initiativ på tillsynsområdet, nämligen *samordnad tillsyn*. Båda myndigheterna utövar tillsyn över socialtjänsten och hälso- och sjukvården. De har fått kritik för att deras rekommendationer alltför ofta är motstridiga, vilket sätter den granskade verksamheten inför omöjliga beslut. Moberg förklarar att i deras fall försvårades samverkan av avsaknaden av ett gemensamt syfte, en gemensam problembeskrivning och en konkret plan för implementeringen. Moberg menar att samverkan skulle kunna inledas med att man enbart håller varandra informerade om planerade och pågående tillsynsinsatser och en dialog kring eventuella beröringspunkter.

Tillit innebär dock inte enbart att tillsynen ändras i inriktning, utan även att man skapar utrymme för kompletterande granskningsformer där de lokala yrkesutövarna får mer utrymme. Exempel på detta finns i denna antologi främst i Malmö stad (kap. 12) och Linköpings kommun (kap. 13). I Malmö handlar det om utvecklingsbesök i förskoleförvaltningen för att stimulera lokalt lärande och utveckling. Först gör personalen en självskattning och sedan utvärderas verksamheten av observatörer från förvaltningens pedagogiska

utvecklingsteam. Många uppskattade satsningen, men arbetet försvårades av att medarbetare upplevde en maktobalans som skapade misstro. Mukhtar-Landgren och Niklasson menar att det är underlättat om det kollegiala lärandet kan förstås som ett perspektiv som genomsyrar *hela* verksamheten, snarare än att det hanteras som en avgränsad metod. Då blir det lättare att skapa trovärdighet och tillit och minska den upplevda maktobalansen.

I Linköpings kommun (kap. 13) används ett verktyg kallat *Intern Insyn Grundskola* (IIG) för kollegial kvalitetsgranskning i grundskola, som ett komplement till den traditionella skolinspektionen. Precis som bl.a. Rothstein (kap. 2) och Mukhtar-Landgren och Niklasson (kap. 12) betonar han vikten av inställningen hos den lokala skolläring för det skolutvecklingen och det genomslag som den kollegiala kvalitetsgranskningen får (se även forskning av bl.a. Jarl, Blossing, & Andersson, 2017). Fransson skriver:

Den rådande arbetsorganisationen vid skolan kan spela en roll för attityden gentemot IIG. En arbetsorganisation som bygger på kollektiva strukturer där lärarna är vana att diskutera varandras arbete, besöker varandras lektioner och arbetar tillsammans med gemensamma teman, verkar generellt ha en högre acceptans för extern granskning. Vad detta kan bero, om sambandet är kausalt, är inte alldeles solklart. Skälet kan vara att en arbetsorganisation där samarbete mellan kollegor uppfattas som viktigt gör vanan att granskas av andra att externa granskare inte uppfattas som lika främmande i situationen.

(Fransson, kap. 13)

Den lokala traditionens (såväl inom organisationen som i kommun/landsting) betydelse för förutsättningarna att bygga tillit är ett tema som återkommer i många bidrag i denna bok.

17.2.4 Gränsöverskridande samarbeten – tvärprofessionellt och över organisationsgränser

Mycket av styrningen har under de gångna decennierna gått ut på att avgränsa ansvar och allokerat budget till begränsade avdelningar och enheter. Det är också en av de sju doktrinerna i idésamlingen *New Public Management* (Hood, 1991). Ett problem är att det tenderar att leda till stuprörstänkande och motverka det samarbete som ofta behöver äga rum i gränslandet mellan olika sektorer, organisationer och enheter. Särskilt talar man i dag om vikten om meto-

der för att stimulera samarbete mellan kommuner och landsting, t.ex. kring multisjuka äldre.

Ett sätt att motverka stuprörstänkande är att uppmärksamma eller belöna insatser som ger positiva effekter i annans budget eller i annan verksamhet än den egna. Andra metoder är tvärprofessionella team, brukarsamverkan, samarbeten mellan offentlig, privat och idéburen sektor.

I denna antologi märks särskilt samverkan inom elevhälsan i Falu kommun (kap. 11), det idéburna partnerskapet i demenssjukvården i Alingsås kommun (kap. 10) samt de tvärprofessionella teamen i hemtjänsten i Sundsvalls kommun (kap. 8).

I Falun (kap. 11) har man inspirerats av den så kallade *Skottlandsmodellen*, i ett utvecklingsarbete i samverkan mellan Falu kommun och Landstinget Dalarna kring tidiga och samordnade insatser för barn med särskilt behov av stöd. I denna modell betonas vikten av gemensamma effektmål för barnet samt vikten av att arbetet bedrivs inom ett gemensamt system, inte som samverkan över systemgränser. Det innebär att man också ska ha en ansvarig förvaltning, en gemensam budget och en ledningsgrupp. Ett konsultationsteam har utgjort kärnan i arbetet och Hansson beskriver på ett intressant sätt de spänningar som har uppstått i denna grupp, då olika professioner och individer har haft olika attityder och ståndpunkter i bedömningen av komplexa fall. Inledningsvis präglades samarbetet av misstänksamhet. Många gruppmedlemmar upplevde varandra som ”motståndare” och var inriktade på att försvara sitt arbete. Man lyckades dock gradvis förändra attityderna och öka intresset för kunskapsdelning och öppen dialog. Som en del av detta skedde också en utveckling där man allt mer började anta ett helhetsperspektiv i förhållande till brukaren – i detta fall en elev. Hansson skriver (kap. 11):

Med tiden växer insikten hos gruppmedlemmarna att man behöver komma bort från synsättet att barnen är ”ärenden” som ska lämnas över till ’någon annan’ när de är färdigbehandlade hos den egna enheten/verksamheten. Och, för att detta ska bli verklighet måste man anstränga sig lite extra för att skapa en känsla av att det är ”våra gemensamma ärenden” som man behandlar i konsultationsteamet.

På liknande sätt arbetade man i Sundsvalls kommun, i hemtjänsten i Skönsmon (kap. 8). Där är *Vanguard-metoden* en viktig inspirationskälla. Elmersjö och Sundin talar om *tvärprofessionell samverkan för*

organisatorisk stabilitet. De citerar bl.a. en verksamhetsutvecklare som förklarar vikten av att börja med en systemanalys:

Det som blir tydligt när man tillsammans tittar på hela systemet är att alla professioner ser världen ur sitt perspektiv, ingen har koll på helheten och väldigt ofta saknas brukarens perspektiv.

Även här berättar intervjupersoner om hur de till att börja med hade känt sig obekväma i samarbetet. Bland annat hade vissa upplevt att den egna funktionen var ifrågasatt. Det här hade så småningom vänt och gruppen började gradvis samarbeta allt bättre, med fokus på brukaren.

Också i fallet med det idéburna offentliga partnerskapet i Alingsås kommun (kap. 10) betonas vikten av överblick eller systemsyn som grund för samarbetet, enligt Elg och Josefsson. Mätning är också viktig, men mer för att kunna utveckla den löpande verksamheten, än som styrmedel för verksamhetsledningen.

17.2.5 Delegerad verksamhetsutveckling

Delegerad verksamhetsutveckling innebär att brukarmötande medarbetare får mandat och resurser för att testa idéer och utveckla verksamheten. En del av detta kan vara att man inför en webbaserad förslagslåda, för att dels säkerställa att initiativ från medarbetare tas till vara, dels belöna sådana initiativ genom att uppmärksamma dem. Det är också ett av inslagen i Landstinget i Kalmar Län (kap. 4). En av styrkorna med deras förslagslåda är att medarbetare inte automatiskt själva måste ta ansvar för implementeringen av ett förslag – något som riskerar att medföra att de tvekar att presentera dem, särskilt om man redan har hög arbetsbelastning. En annan styrka med förslagslådan är att den bygger på frivillig grund och inte behöver innebära ett ökat inslag av mätning i verksamheten, dvs. ökad administrativ börda.

Landstinget i Kalmar Län har också konsekvent arbetat utifrån en uttalad en strategi som innebär att medarbetare ska få möjlighet att testa sina idéer. Ledordet är ”Varje dag lite bättre” och ständiga förbättringar är en viktig del av detta.

Testbäddar och positiv feedback återkommer som viktiga inslag vid delegerad verksamhetsutveckling. I Helsingborgs stad började *Bostad först*, som beskrivs i kapitel 9, som en pilotstudie och i takt

med att man såg de positiva resultaten utvidgades verksamheten. Den delegerade verksamhetsutvecklingen bör även involvera brukaren (se litteraturen om servicedesign eller tjänstelogik), något Bostad först är ett gott exempel på.

Delegerad verksamhetsutveckling märks även i exempelvis Sundsvalls kommun (kap. 8), Falu kommun (kap. 11) och Alingsås kommun (kap. 10). Denna inriktning ligger i linje med hur organisationsforskaren Henry Mintzberg menar att man bör arbeta i kunskapsintensiv serviceverksamhet, exempelvis i hälso- och sjukvården (Mintzberg, 2017).

17.2.6 Medledarskap och coachande chefer som skapar förutsättningar

Många av kapitlen i denna volym betonar vikten av att *samtliga* parter i styrkedjan tar ett aktivt ansvar för kvalitet och effektivitet i mötet med brukaren. Särskilt märks det i fallstudierna av landstinget i Kalmar län (kap. 4), Region Skåne (kap. 5), Nyköpings kommun (kap. 6), Borlänge kommun (kap. 7), Sundsvalls kommun (kap. 8), Helsingborgs stad (kap. 9), Alingsås kommun (kap. 10) samt Falu kommun (kap. 11). Man kan tala om detta som medledarskap. Medledarskap innebär en attityd där alla gemensamt tar ansvar för att utveckla verksamheten och skapa förutsättningar. Andersson and Tengblad (2009) talar om medledarskap som ”*kollektiv initiativförmåga*”. Forskaren Ann Ludvigsson (2012) talar på ett liknande sätt om ”*samproducerat ledarskap*” i skolan och visar hur rektorer och lärare utöver ledarskap *tillsammans* (se även Henkin & Dee, 2014, om självledarskap i skolan).

I forskningen används framför allt begreppet *shared leadership* (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Manz, Pearce, Mott, Henson, & Sims Jr, 2013; Pearce & Conger, 2002) i detta sammanhang. Detta ledarskap är nära sammankopplat med ett socialt ansvarsstagande ledarskap, menar forskarna Pearce, Wassenaar, och Manz (2014). De menar att medledarskapet (*shared leadership*) är ett sätt att översätta det ansvarstagande ledarskapet som ideal och göra det till en tydlig del av organisationens ”ethos”. Medledarskapet blir ett sätt att öka transparensen och att dra nytta av en större del av den kognitiva kapaciteten i organisationen. Det innebär samtidigt att man fostrar en kontinuerlig uppmärksamhet till den bredare upp-

sättning av intressenter som finns i verksamheten, även bortom överordnade beslutsfattare (ibid).

Medledarskap, eller *shared leadership*, är en meta-teori om ledarskap, dvs. en teori som omfattar *allt* ledarskap, även om omfattningen kan variera (Pearce, Manz, & Sims, 2014). Det är en ömsesidig, ständigt pågående process. Det är dock viktigt att komma ihåg att medledarskap inte är ett alternativ till hierarkiskt ledarskap, utan även detta behövs (DeRue & Ashford, 2010; Waldman, 2014). Chefer behöver framför allt utöva ett coachande ledarskap som skapar förutsättningar och uppmuntrar till medledarskap samt själv agera moralisk förebild. Detta betonar även Andersson och Tengblad. De skriver (s. 265 f):

Ledarskapet består enligt detta synsätt av ett gemensamt ansvar och initiativtagande som utövas av både chefen och medarbetarna. Chefens roll blir att ha det övergripande ansvaret för arbetsplatsen, genom att involvera medarbetarna i väsentliga frågor som rör arbetsplatsen och dess utveckling och genom att skapa förutsättningar för att medarbetarna ska ha viljan och förmågan att dela på ansvarstagandet. Detta arbete ska idealt vara präglad av förtroendefulla relationer, känsla av gemenskap och en upplevelse av meningsfullhet och engagemang. [...] Genom att se ledarskap som en kollektiv initiativförmåga blir chefens roll att försöka stärka denna process genom att uppmuntra till nya initiativ, att stödja samarbetet mellan gruppens medlemmar och att skapa förutsättningar för ansvarstagande och individuell utveckling.

Som Toegel och Jonsen (2016) har visat, är det emellertid inte ovanligt att chefer tvekar att gå in i denna roll, då den innebär att de måste flytta fokus från sin egen uppgift till medarbetarnas och samtidigt riskerar att förlora både inflytande och status. Chefens roll blir snarare att skapa förutsättningar och agera ”vägröjare” för kärnverksamheten, bland annat genom att säkerställa att de inte tvingas till onödigt mycket administrativt arbete. Detta betonas även i Vanguard-metoden (se kap. 8)

Just mellanchefernas tveksamhet är något som berörs bland annat i kapitlet om Borlänge kommun (kap. 7). Där har man använt utbildningar i coachande ledarskap för att få till stånd en kultur av ”ömsesidigt ansvarstagande” mellan medarbetare och chefer. I fallet med hemtjänsten i Sundsvalls kommun berättar verksamhetschef om sin syn på den egna rollen som chef:

Men de som är experter och viktigast när det gäller att leverera hemtjänst det är ju medarbetarna. I min värld är de högst upp. Vi som är chefer i olika led, vi ska skapa förutsättningar så att medarbetarna till hundra procent kan ägna sig åt att leverera tjänster med kvalitet på ett tryggt och säkert sätt för brukarna.

(intervju med verksamhetschef i kap. 8, av Elmersjö och Sundin)

Några begrepp som ligger nära medledarskap är *co-leadership* (Vine, Holmes, Marra, Pfeifer, & Jackson, 2008), *self-leadership* (Stewart, Courtright, & Manz, 2011) och *complexity leadership theory* (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Grundidén bakom det sistnämnda forskningsfältet är att i dagens komplexa organisationer räcker det inte att enskilda individer ägnar sig åt ledarskap i en traditionell vertikal dimension, utan det behövs mer av det horisontella ledarskap som snarare handlar om teambaserat relationsbyggande och initiativförmåga. Målet i dag är att maximera förmåga till lärande, kreativitet och anpassning i dessa komplexa adaptiva system (förkortat CAS), där de informella relationerna, snarare än styrbarhet, står i centrum (se Uhl-Bien et al., 2007).

17.2.7 Psykologisk trygghet och relationsbyggande

När elevhälsan i Falun skulle stärkas var en av grundpelarna relationsbyggande (kap. 11). På samma sätt var det i hemtjänsten i Skönsmon, Sundsvalls kommun (kap. 8), i det idéburna offentliga partnerskapet i Alingsås kommun (kap. 10) och i många andra av de fall som beskrivs i kapitel 4–15. Relationsbyggandet tog tid, men det hade fördelen att det skapade psykologisk trygghet. Denna trygghet stärktes också av den kontinuitet som har eftersträvat bland personalen, exempelvis i socialtjänsten i Nyköpings kommun (kap. 6). Denna kontinuitet gynnar inte bara brukarna, utan även medarbetare och organisation, eftersom tillit förutsätter ett aktivt relationsbyggande. En verksamhetsutvecklare i Sundsvalls kommun förklarar:

När vi gjorde ”piloten” i Skönsmon så hade ju vi ingen uppföljning på kontinuitet för det var inte organisationen intresserad av, varken chefer på första linjenivå, inte medarbetare, inte politik och inte ledningsgrupp. Men det var det viktigaste för brukarna och medarbetarna hade ju länge flaggat att vi inte kan ha det så här, vi orkar inte ha det så här, vi kan inte springa runt på det här sättet, vi måste få gå hos samma hela tiden. Men sättet att organisera jobbet utgick från ett antagande hos ledningen att det skulle bli dyrt med kontinuitet ...

(Elmersjö och Sundin, kap. 8)

Vikten av psykologisk trygghet betonas i allt fler forskningsstudier (Nembhard & Edmondson, 2006). Kontinuitet och förutsägbarhet i sociala relationer är en viktig bas för den psykologiska tryggheten, som också är nära sammankopplad med tillit i en organisation (A. C. Edmondson, Kramer, & Cook, 2004). Sedan länge vet vi också att det finns en nära koppling mellan psykologisk trygghet och teambaserat lärande (A. Edmondson, 1999; A. C. Edmondson, 2002) – ett tema som återkommer när vi talar om att styra och leda med tillit. Den psykologiska tryggheten bidrar inte bara till god arbetsmiljö och goda prestationer i allmänhet, utan ytterligare en fördel är att den bidrar till att medarbetare vågar slå larm vid missförhållanden, s.k. whistle-blowing (Liu, Liao, & Wei, 2015).

17.2.8 Uppdraget gentemot brukaren i centrum

Ju mer man orienterar sig mot brukaren, desto mer naturlig blir tillit och delegering också inom verksamheten. Att orientera sig mot patientens, elevens eller brukarens behov ligger också i den professionella etiken i många av välfärdssektorns stora yrkesgrupper. Denna etik ger därför kraft och mening åt kärnuppdraget i vård, skola och omsorg.

Vikten av ett starkt brukarfokus återkommer i samtliga fallstudier. Bland annat märks det i Helsingborgs stad (kap. 9), där brukaren till och med har fått en roll *inom* verksamheten. Brukarrevision är ett exempel på initiativ i samma riktning. Brukaren är mindre synlig i fallstudierna avseende kollegial kvalitetsutveckling och tillsyn (kap. 13–16). Det kan förstås som en konsekvens av initiativets inriktning, men det kan också bero på att man ännu inte i så hög grad har lyft in detta perspektiv. Kollegial kvalitetsgranskning skulle exempelvis kunna kombineras med brukarrevision.

Ett sätt att synliggöra brukaren finns i hälso- och sjukvården i Region Jönköping. Där talar man om den fiktiva patienten ”Ester” i olika sammanhang, för att säkerställa att patientperspektivet finns med.

17.2.9 Värdegemenskap och organisatoriskt självförtroende

De studerade verksamheterna har olika sätt att arbeta med värderingar eller värdegrund. I Borlänge kommun (kap. 7) anger intervjupersonerna att kommunens värdegrund upplevs som viktig och att den anger en riktning. Bland annat använder man uttrycket ”Vi gillar utmaningar” som något att skämta kring. Det finns emellertid också verksamheter där den formella värdegrunden av vissa grupper upplevs som provocerande eller pressande. Så menar exempelvis vissa intervjupersoner i Landstinget i Kalmar Län;

Att sprida en kultur genom en hel organisation är dock såklart en utmaning. Inom vissa verksamheter är det tydligt att personalen tycker sig ha tid och möjlighet att koncentrera sig på bemötandefrågor och att själva initiera förändringar och förbättringar (intervju med forskare Krohwinkel, fackrepresentant för Vårdförbundet, chef 1 och sjuksköterska 1). Även om värdegrunden inte diskuteras hela tiden upplever dessa grupper att den finns med i vardagen (intervju med fackrepresentant för Läkarförbundet). Inom andra verksamheter rapporterar personalen dock om så pass stressiga arbetspass, kombinerat med bristande möjligheter till återhämtning, att de känner att de inte hinner reflektera kring konstruktiva förbättringsförslag. Här kan till och med en ständig betoning av patientsäkerhet och vikten av ett gott bemötande i vissa fall uppfattas som ett sätt att pressa personalen till att åsidosätta sina egna behov och sina familjer ...

(Niklasson och de Fine Licht, kap. 4)

Som jag förklarade i kap. 3 är navet den professionella etiken, när man styr och leder med tillit. Värdegrunden kan ses som ett uttryck för organisationens förväntningar eller det ”psykologiska kontraktet” mellan arbetsgivare och arbetstagare. Inte desto mindre kan detta vara betydelsefullt. Adler (2001) kopplar tillit som styrprincip till gemenskap (*community*). Denna gemenskap baseras inte enbart på en samsyn kring uppdraget, utan också på en värdegemenskap, med samsyn kring vilka normer som gäller för vägen att uppnå målen.

Kopplat till detta finns också det organisatoriska självförtroendet. När man talar om sin värdegrund i exempelvis Borlänge kommun (kap. 7) och Landstinget i Kalmar Län (kap. 4) gör man det på ett sätt

som signalerar stolthet. I den sistnämnda fallstudien anses även de goda resultaten i olika rankningar viktiga och man är nogga med att kommunicera verksamhetens framgångar både internt och externt. Niklasson och de fine Licht (kap. 5) varnar för att betoningen av goda exempel riskerar att leda till en tystnadskultur, något som i forskningen ibland kallas ”*the advocacy trap*” (Zuzul & Edmondson, 2017).

17.2.10 Tid och tålamod

I nästan alla bidrag betonas vikten av tid, uthållighet och tålamod när man vill styra och leda med tillit. Tillit byggs inte över en natt och förutsättningarna kan vara väldigt olika. Uthållighet återkommer därför också i rekommendationerna från flera av de forskare som har bidragit till denna antologi. Det tar oss tillbaka till den insikt jag inledde dessa tio punkter med, nämligen vikten av en tillitsfull dialog mellan tjänstemän och folkvalda politiker. Också där talas det om ett uthålligt arbete med relationsbyggande och dialog kring ramar och former för samarbetet.

17.3 Restriktioner och risker att observera

Tradition av misstro kan försvåra

Organisationer och även geografiskt avgränsade regioner har olika historia och olika traditioner när det gäller tillit. Då det finns en tradition av misstro kan det försvåra det tillitsbyggande arbetet – och på motsvarande sätt kan det underlättas av motsatsen. Tillit är självfödande, men det är även misstro. Medvetenhet om detta kan underlätta det tillitsbyggande arbetet och skapa förståelse för den tid det kan ta.

Alla vill eller vågar inte använda handlingsutrymmet

Tillit uppskattas av många, men inte av alla. Vissa medarbetare och brukare trivs bäst med en tydlig och ganska detaljerad styrning. Andra önskar mer handlingsutrymme. I vissa fall finns det attityder som kan överbryggas. I studien av Malmö stad (kap. 12) fanns det exempelvis ett motstånd bland medarbetare som handlade om en

upplevd maktobalans. Tillit innebär lyhördhet för olika önskemål och attityder.

Tillit måste manifesteras – i prioriteringar, värderingar, styrning och arbetssätt

Ordet tillit är inte det centrala, utan det viktiga är hur tilliten manifesteras i styrning, arbetssätt och kultur. Tillit får aldrig bli en dekoration utan innehåll.

Tillit är inte fritt valt arbete

Tillit innebär inte att varje medarbetare helt och hållet själv får välja hur arbetet ska utföras. Snarare bygger det på samarbete i grupper, inom tydliga ramar, med tydliga mål och mandat.

Tillit innebär inte att vi ska sluta mäta och kontrollera

Mätningen behövs, bland annat för att folkvalda politiker ska kunna sköta sitt arbete, men också för att skapa tydlighet för verksamheten om hur man presterar och vad som kan förbättras. Tillit innebär inte att vi ska sluta mäta eller kontrollera, men det innebär att vi ska minska omfattningen och säkerställa att kontrollen blir mer ändamålsenlig. På många sätt går tillit hand i hand med kontroll, eftersom en viss kontroll gör att vi i högre grad vågar lita på varandra.

Tillit innebär att vi förlåter mindre fel – men agerar på allvarliga

Tillit innebär att vi försöker lära oss av mindre fel och att vi undviker att bli onödigt formalistiska. Det innebär emellertid också att vi måste vara beredda att agera vid missförhållanden, för att säkerställa att vi gör att verksamheten upplevs som långsiktigt tillitsvärdig. På så vis förutsätter tillit ett visst ansvarsutkrävande.

Tillit är ingen universallösning

Tillit är ingen universallösning. Ibland behövs andra typer av lösningar. Exempelvis ersätter tillit inte en verksamhets behov av resurser. Det kan också finnas sammanhang då det behövs *mindre*, snarare än *mer*, tillit.

Alla kommer inte älska tillit

Alla kommer inte älska tillit. Förändringar innebär alltid att vissa grupper måste kliva tillbaka och andra grupper träda fram. Roller och uppgifter förändras. En del av de utmaningar man kan möta fångas upp i följande citat av Hyman (1987).

The shift to trust is not, however, unproblematic. The ethos of common destiny that underpins trust blurs the allocation of accountability and decision rights at the heart of both hierarchy and market forms. Powerful actors resist this blurring. Within hierarchies, superiors resist giving up the ease of control afforded by the principle of accountability (see, e.g., Ashkenas et al. 1993, p. 125). Unilateral control is a far simpler organizational process to manage than shared control. More fundamentally, as agents of owners, senior managers are themselves held accountable to brutally simple norms imposed by the product and financial markets. The implacable, anonymous irrationality of the market often makes a mockery of efforts to create and sustain trust. Senior executives, whose fortunes are tied to the firm's market performance, cannot, therefore, commit more than half-heartedly to trust
(Hyman 1987).

17.4 En värdegrund för offentligt finansierad verksamhet?

Värdegrundsdelegationen har föreslagit en värdegrund för statsförvaltningen. Den består av sex *rättsliga* principer.⁵⁴ Dessa principer utgår från lagstiftningen och uttrycker en idealbild eller ambition. De säger dock inget om de mjukare aspekter som inte fångas upp av de formella regelverken – aspekter som snarare handlar om styrning och ledning. Tillit skulle kunna förstås som en värdegrund

⁵⁴ "Att säkerställa en god statsförvaltning: Värdegrundsdelegationens slutrapport". Publicerad 2016 av regeringskansliet/Elanders (Stockholm).

eller idealbild med avseende på dessa mjukare frågor. De sju vägledande principer som jag föreslog i kapitel 3 skulle då kunna förstås som en påbyggnad på den juridiska delen av värdegrunden.

Genom att formulera en *gemensam* värdegrund för all offentligt finansierad verksamhet skulle man kunna bidra till att minska avståndet mellan statsförvaltningen och den del av välfärdssektorn som vilar på kommuner och landsting. Att skapa ökad samsyn och mer samarbete mellan dessa förvaltningspolitiska nivåer måste också vara en del av ambitionen med tillitsbaserad styrning och ledning. Genom att gemensamt ta ansvar för helheten kan man bättre säkerställa att medborgare får den hjälp de behöver.

Figur 17.1 illustrerar hur en gemensam värdegrund för offentligt finansierad verksamhet skulle kunna se ut. Det är dock viktigt att samtidigt erinra sig det resonemang som fördes kring värderingsstyrning i kapitel 1. Där betonar jag att tre aspekter står i centrum, när man vill styra och leda med tillit: professionell kunskap och etik, personlig motivation samt lagstiftning och politiska beslut. Den professionella kunskapen, lagstiftningen och politiska beslut utgör själva *kärnan* i det offentliga uppdraget. När man formulerar en värdegrund för organisationen eller sektorn som tar sikte på attityder och värderingar, kommer detta att utgöra en viktig del, men det kommer ändå få en mer sekundär roll. Detsamma gäller de värderingar och ideal som uttrycks i samhället som helhet (se kapitel 3), när de inte är nedtecknade i lag. På samma vis är det med Figur 17.1 nedan – lagstiftningen är alltid grunden, medan tillitsbaserad styrning och ledning är ett ideal och en ambition som lämnar större utrymme för tolkningar och prioriteringar.

Figur 17.1 En möjlig gemensam värdegrund för offentligt finansierad verksamhet



17.5 Från den teknokratiska till den mänskliga välfärdsstaten?

Dagens intresse för tillit är nödvändigt och välkommet. Det har märkts i debatten förr, även om man inte har använt sig just av ordet tillit. Två företagsledare som särskilt har utmärkt sig som fanbärare ifråga om behovet av att fokusera på brukaren eller kunden och kärnverksamheten är P.G. Gyllenhammar vid Volvo och Jan Carlzon vid Scandinavian Airlines. Båda ansågs banbrytande på sin tid. Idag märks Elon Musk vid Tesla som en av de som bär fram dessa idéer. Bland svenska företag utmärks exempelvis Ikea och Svenska Handelsbanken av en stark kultur och en delegerad verksamhetsmodell.

I världen av managementkoncept märks också tillitstanken. Närstående koncept är exempelvis servicedesign, tjänstelogik, tjänstedesign, Agile, behovsdriven utveckling samt modeller där man utgår från patientresan eller brukarens livssituation vid utformning av tjänster. I vården används begreppet *patientcentrerad vård*.

Det är kanske inte en tillfällighet att alla dessa idéer och koncept kommer just nu. På många områden ser man en utveckling som jag menar skulle kunna tolkas som en rörelse som går i samma riktning, en rörelse där man framför allt ser ett ökat intresse för det mänskliga. Man kan förstå det som en gradvis övergång från den *teknokratiska välfärdsstaten* till den *mänskliga välfärdsstaten* – eller från ett *granskningssambälle* till ett *samarbetsambälle*. Med det menar jag en utveckling där allt fler distanserar sig från det styrningsideal där incitament, granskning och rapportering är grunden och där man utgår från att *teknokratiska* kunna styra fram goda resultat. I stället inriktar man sig allt mer mot det socio-kulturella och beteendemässiga, utifrån insikten att motivation kan se olika ut för olika individer och kräver en betydligt mer delikat balansgång och flexibel hållning än vad incitamentssystemen i regel förmår erbjuda.

Inom organisationsforskningen representeras de båda paradigmen av olika falanger av forskare. Bo Rothstein (kap. 3) berör detta. Han talar om ”två fundamentalt olika skolbildningar”. Den ena, som han kallar *incitamentsskolan*, utgår i sin ytterlighet från ekonomiska modeller där människor antas vara rationella och egenintresserade nyttomaximerare. Inom den andra skolbildningen betraktas organisationen snarare som ett socio-kulturellt system, där ”mjuka faktorer” som sociala normer, organisationskultur, ledarskap och tillit spelar en central roll.

Ett annat sätt att förstå skiljelinjen mellan paradigmen är att jämföra hur Michael Porter och Henry Mintzberg ser på strategiarbete. Porter menar att prestationer kan och bör styras fram och som sätter incitament i förgrunden. Mintzberg anser att prestationer växer fram underifrån i organisationen, utifrån en lärande miljö där medarbetare ges utrymme för kreativitet och handling (Mintzberg, 2000). Båda talar om kundfokus och värdeskapande som grundläggande för exempelvis framtidens hälso- och sjukvård, men har olika idéer om hur man når dit (Mintzberg, 2017).

Dagens ökade intresse för de mänskliga aspekterna märks inte bara i organisationsforskningen, utan även i nationalekonomin. Där har beteendekonomi blivit ett stort fält under senare år. År 2017 fick professor Richard Thaler nobelpriset i ekonomi för sin forskning på det här området. Tillsammans med kollegan Sunstein har han bland annat skrivit den uppmärksammade boken ”*Nudge*:

Improving decisions about health, wealth, and happiness” (Thaler & Sunstein, 2008). Det här innebär ett erkännande för de som menar att subtila signaler kan få betydligt större effekter än vi tror för människans beteenden och att det därför inte alltid behövs formella incitament eller inslag av konkurrens för att driva prestationer. På ett liknande sätt resonerar författarna till boken ”The Power of Moments” (Heath & Heath, 2017). Till synes små insatser kan få stora effekter, om de förmår möta människans behov.

Inom förvaltningsforskningen har forskningsjournalen *Journal of Behavioral Public Administration* nyligen startats. Kanske är det så att vi bara har sett början på ett långt samarbete mellan beteendevetenskapen och litteraturen om hur vi kan skapa en välfärdssektor som både förmår erbjuda en god arbetsmiljö till medarbetare och bästa tänkbara tjänster till den man finns till för.

17.6 Avslutning

Hur kommer det sig att vi hör så många vittnesmål om *låg* tillit i styrningen av vård, skola och omsorg, samtidigt som studier visar att Sverige utmärks av en ovanligt *hög* generell tillit mellan människor i samhället? Kan tilliten verkligen vara låg och hög samtidigt?

Ja, mycket tyder på det. Sverige utmärks av en stark förkärlek för lagstiftning och reglering och det kan vara en viktig förklaring till den höga generella tillit som präglar Sverige, förklarar Lars Trägårdh (kap. 16). Jag menar att det kan vara så att vi helt enkelt har älskat den reglering som har lett till hög generell tillit *för mycket*. Det är varken bra med alltför lite eller alltför mycket styrning och reglering. I vår iver att skapa det perfekta systemet, den perfekta teknologin, de perfekta processkartorna och de perfekta incitamenten är det lätt att människan glöms bort och då spelar det ingen roll hur fina dessa planer ser ut på pappret.

När vi nu talar om tillit är det således viktigt att vi betonar att det handlar om en balansakt, inte bara i förhållande till reglering, utan också på många andra sätt. Vi ska fortsätta mäta och kontrollera, men lagom mycket och på rätt sätt. Vi ska ge medarbetare ökat handlingsutrymme, men inte alltid och inte i alla sammanhang. Tillit handlar inte om att gå till en ny ytterlighet. Vi ska inte lita blint på vare sig medarbetare eller brukare, utan vi ska ha en

realistisk och balanserad syn, men ändå eftersträva tillit och samarbete som utgångspunkt. Nyckelorden är samarbete, gemenskap och tillit. Potentialen i välfärdssektorn är enorm, om vi lyckas. Denna bok har erbjudit Dig som läsare inspiration på vägen. Jag och övriga forskare bakom denna bok önskar Dig lycka till!

Referenser

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2001). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. In S. Jönsson & L. Strannegård (Eds.), *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber.
- Bringselius, L. (2013). Organisera oberoende granskning: Riksrevisionens tio första år (Vol. 1): Studentlitteratur.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1 217–1 234.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams: Citeseer.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239–272.
- Heath, C., & Heath, D. (2017). *The power of moments: Why certain experiences have extraordinary impact*: Simon Schuster.
- Henkin, A. B., & DEE, J. (2014). The power of trust: Teams and collective action in self-managed schools. *Jsl Vol 11–N1*, 11, 48.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3–19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Hyman, R. (1987). Strategy or structure? Capital, labour and control. *Work, employment and society*, 1(1), 25–55.
- Jarl, M., Blossing, U., & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång*: Stockholm: Natur&Kultur.
- Kosters, M., & Van der Heijden, J. (2015). From mechanism to virtue: Evaluating nudge theory. *Evaluation*, 21(3), 276–291.

- Liu, S.-M., Liao, J.-Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107–119.
- Ludvigsson, A. (2012). *Vem leder egentligen vem?: Samproducerat ledarskap i skolan*: Studentlitteratur.
- Manz, C. C., Pearce, C. L., Mott, J. W., Henson, Z., & Sims Jr, H. P. (2013). Don't take the lead ... Share the lead. *Organizational Dynamics*, 42(1), 54–60.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: What managers do – and can do better*: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2017). *Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control, and community*: Berrett-Koehler Publishers.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*: Sage.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2014). *Share, don't take the lead*: IAP.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., & Manz, C. C. (2014). Is shared leadership the key to responsible leadership? *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 275–288.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*: Yale University Press.
- Toegel, G., & Jonsen, K. (2016). Shared leadership in a global context: Challenges of transferring control to team members *Advances in global leadership* (pp. 151–185): Emerald Group Publishing Limited.

- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298–318.
- Waldman, D. A. (2014). Bridging the domains of leadership and corporate social responsibility *The Oxford handbook of leadership and organizations*.
- Van Looche, E., & Put, V. (2011). The impact of performance audits: A review of the existing evidence. *Performance auditing: Contributing to accountability in democratic government*, 175–208.
- Vine, B., Holmes, J., Marra, M., Pfeifer, D., & Jackson, B. (2008). Exploring co-leadership talk through interactional socio-linguistics. *Leadership*, 4(3), 339–360.
- Zuzul, T., & Edmondson, A. C. (2017). The advocacy trap: When legitimacy building inhibits organizational learning. *Academy of Management Discoveries*, 3(3), 302–321.