Tillit får inte bli blomsterspråk

Många arbetar idag för ett paradigmskifte i offentlig sektor. Efter en styrning som länge har försvagat den offentliga sektorns medborgarnära professioner försöker nu många offentliga verksamheter att vända utvecklingen. Det behövs för att kunna ge medborgare den hjälp de kan förvänta sig, men också för att skapa en god arbetsmiljö och en effektiv offentlig sektor.

Allt fler vänder sig till forskningen i arbetet för att öka tilliten till professionerna. Detta intresse för evidensbaserade arbetssätt och för de nyanser som den tolkande forskningen erbjuder är välkommet. Framför allt märks nu betydelsen av kunskap om organisationsforskningen – ett fält där många har sett sig som experter och ansett att de inte behövt något sådant stöd. Som om ledning och styrning var frågor som kunde hanteras enbart med erfarenhet eller på basis av intuition. Nu ser vi praktiker och forskare kroka arm. Ett tecken på det är att forskare allt oftare bjuds in att tala på chefsdagar och chefsutbildningar.

Den litteratur som man tittar på är bland annat den växande internationella forskningen om tillit. Samma resonemang finns emellertid även i fält där man normalt använder andra begrepp än just tillit, exempelvis professions- och arbetsmiljöforskning. I samhällsdebatten knyter tillit som ledningsfilosofi an till idéer som personcentrerad vård, samskapade tjänster, kollegial kvalitetsutveckling (peer review), lärande tillsyn och avbyråkratisering. Grunden är idén att styrningen behöver utgå mycket mer från behoven i mötet mellan medborgare och medarbetare i offentlig sektor. Detta kan låta enkelt, men i många verksamheter innebär det ett fullständigt paradigmskifte. Det påverkar också politikens roll och innebär att förtroendevalda måste använda mindre av pekpinnar och detaljstyrning och vara mer lyhörda för experterna i verksamheten.

Paradigmskiftet illustreras i hur vi idag talar om vikten av var tilliten börjar. Förr kunde chefer och politiker *kräva* anställdas tillit. Idag inser vi att tilliten måste *förtjänas* genom att högre styrnivåer börjar med att visa tillit till lägre. På så vis kan vi också stärka professionerna och erkänna betydelsen av forskning, expertkunskap och professionellt omdöme. Därmed kan vi även motverka dagens trend av post-sanningar. Ytterst handlar tillit som ledningsfilosofi en respekt för kunskapen och en tro på människans inre motivation att göra ett gott arbete. Det finns alltid undantag, där kunskap och motivation brister, men genom att hantera dessa fall separat och inte låta dem avgöra *hela* vårt sätt att styra och leda verksamheten, kan vi skapa en god offentlig sektor.

Efter att ha arbetat med tillitsfrågan i flera år, bland annat som forskningsledare i Tillitsdelegationen, är det glädjande att se att många av dessa nödvändiga förändringar nu är på gång. Dialogen är livlig och de goda exemplen blir allt fler! Dagens besparingskrav gör omsvängningen särskilt angelägen, även om den kan vara svår och kräver mod, i synnerhet från den övre delen av styrkedjan.

Samtidigt sker ibland missförstånd. Jag vill därför varna för fem sådana fallgropar när tillit används som ledningsfilosofi.

**1. Tillit ska manifesteras – inte användas som blomsterspråk**

Många organisationer lägger stor energi på att beskriva sin verksamhet med smickrande adjektiv, medan verkligheten kan vara en helt annan. Vi kallar detta blomsterspråk eller fönsterutsmyckning. Ibland används tillitsbaserad styrning och ledning på samma sätt. Det är inte hållbart. När man annonserar att man vill arbeta med tillit som ledningsfilosofi skapas förväntningar och ett psykologiskt kontrakt, där ärlighet och långsiktighet är grundläggande, även om det sällan är klart från start hur tilliten ska manifesteras.

**2. Tillit skapas med framväxande förändring**

När organisationer börjar arbeta med tillit som ledningsfilosofi är det sällan helt klart vad det kommer innebära. Det är helt naturligt. I organisationsforskningen skiljer vi mellan planerad och framväxande förändring. Tillit skapas i hög grad med framväxande förändring, det vill säga en förändringsprocess som utformas i dialog med de anställda. På så vis påbörjas en resa vars vägar sällan är klara från början, men där intentionen ändå måste stå fast över tid. Det är dock en fördel att tidigt besluta om några viktiga insatser och hållpunkter.

**3. Ökade krav utan resurser är inte tillit**

Det är inte tillit att ge ökade mandat och ansvar till chefer eller medarbetare, utan att samtidigt skapa förutsättningar i form av styrning, strukturer och resurser. Delegering måste komma med tydliga roller, mandat och förutsättningar, så att verksamheten kan möta de nya förväntningarna. Däremot innebär tillit ofta besparingar på central nivå, eftersom kostnaderna för styrning och uppföljning minskar.

**4. Tillit innebär inte vila för ledningen - tvärtom**

Tillit kräver mobilisering på högsta beslutsnivå. Den byggs inte genom att ledningen bara sitter på händerna och väntar på att medarbetare eller chefer ska lösa alla problem. De bär ofta redan en tung börda av krav och förväntningar, samtidigt som de har bristande stöd. Tillit kan inte heller vara ett isolerat stöd för HR-funktionen. Många av dagens problem är komplexa och kräver att staberna arbetar tätt tillsammans för att hjälpa kärnverksamheten och undanröja hinder. Det gäller i synnerhet ekonomi, HR, IT och kommunikation. För att bygga tillit behöver alla samarbeta.

**5. Tillit förutsätter respekt för grundläggande rättsliga principer**

Tillit förutsätter respekt för grundläggande rättsliga principer, såsom meritokratiska rekryteringar, objektivitet och saklighet i hantering av ärenden samt demokrati och medbestämmande. Dessa principer finns sammanfattade på ett utmärkt sätt i den statliga värdegrunden (se [www.statskontoret.se](http://www.statskontoret.se)), som i praktiken gäller hela den offentliga sektorn. Mot den här bakgrunden föreslår jag i mina kommande publikationer *respekt för grundläggande rättsliga principer* som ytterligare en vägledande princip för tillitsbaserad styrning och ledning (se exempelvis upplaga 2 av min bok *Tillit – en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*).

Tilliten är en ödesfråga för offentliga organisationers innovationskraft, arbetsmiljö och effektivitet samt för kvaliteten i de offentliga tjänsterna. Det finns många fallgropar, men när vi lyckas är utdelningen värd all möda.

Louise Bringselius

Fil dr och docent i organisation och ledning, Lunds universitet