

Tillitsbaserad styrning och ledning

Från pinnräknande till samskapande för bättre resultat



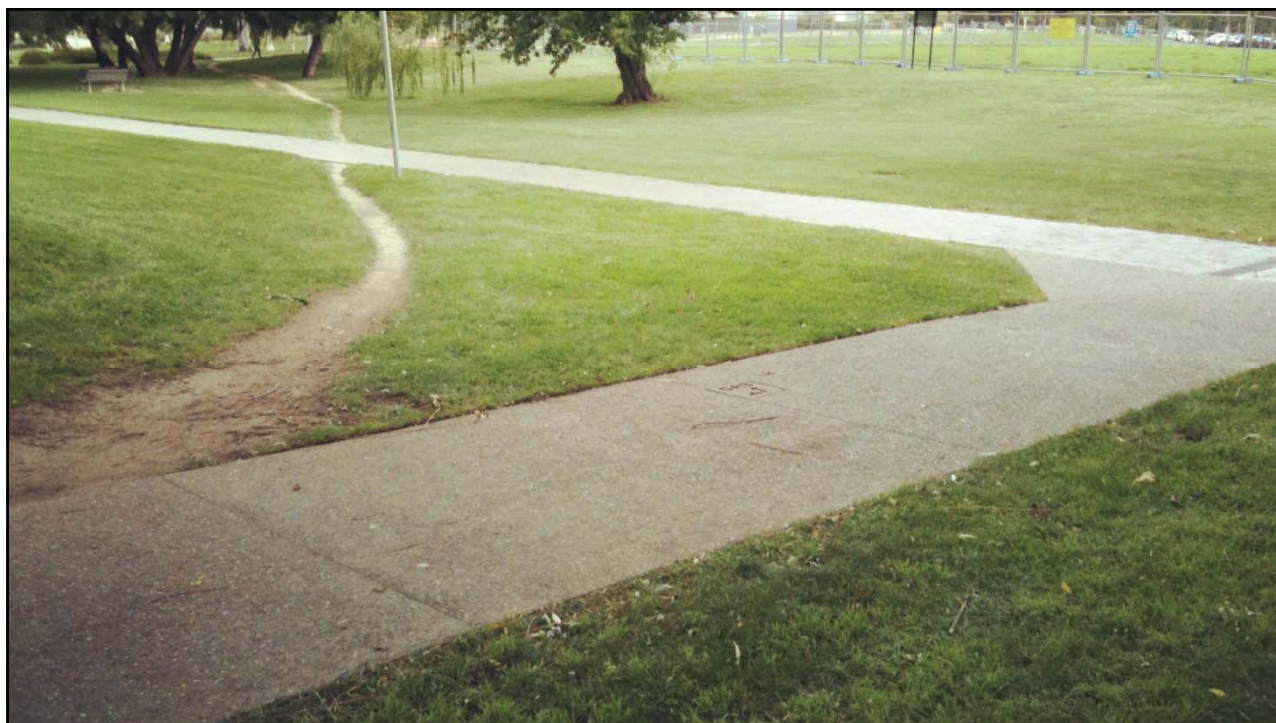
Louise Bringselius

Fil doktor, docent och lektor i organisation och ledning
Lunds universitet, Institute for Public Affairs

Forskningsledare i Tillitsdelegationen 2017-2019

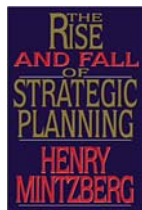
www.bringselius.se

Regional brytningstid, 24 mars 2021





Problembilden



Henry Mintzberg
Professor i management
McGill University, Quebec



"Jag kallar det för styrning med fjärrkontroll, därför att den är avskuren från verksamheten, men ändå fast besluten att kontrollera den. [...] I hälso- och sjukvården innebär det att man omorganiserar oförtröttligt, mäter som en galning, premierar en heroisk form av ledarskap, gynnar konkurrens där det man behöver är samarbete samt låtsas att detta levnadskall ska hanteras som ett företag."

(Henry Mintzberg, 2017)

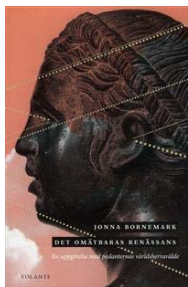
Detaljstyrning tränger undan människans inre motivation ("levnadskall")

"Crowding out motivation"

- Inre drivkrafter – engagemang i uppdraget
- Yttre drivkrafter – belöningar, kontroller



Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3).



"Mätandets kunskap är den enda kunskapsrelation pedanten känner till. [...] Pedanten hanterar alla lika och kan omöjligen göra undantag från regeln. Den prioriterar pappersvärlden över den levda världen och därmed att hålla byråkratin korrekt över kärnverksamhetens bästa. Pedantens rättssäkerhetsiver riskerar dock att slå över i rättshaveri när som helst. Pedanten lever i sina kolumner."

(Bornemark 2018 s. 264)

PROBLEM

- Detaljstyrning på långt avstånd, mätfixering och förpappring
- Övertro på formalisering med detaljerade regler och riktlinjer, strategier och planer. Övertro på standardisering och förutbestämda system.
- Frånvarande chefer. Bristande administrativt stöd för medarbetare och förordnings chefer
- Tystnadskultur och övertro på beslutslinjen, som gör att lojalitet till varumärke och överordnad chef prioriteras framför lojalitet till grunduppdraget och den professionella kunskapen (vetenskap och erfarenhet)
- Suboptimering, brist på helhetstänkande
- Felfinneri och ängslighet som hämmar utveckling

Bristande tillit till professioner och medborgare



Vad har det lett till?

Bristande förmåga
att hjälpa medborgare



Bristande motivation
och arbetsmiljö



Ekonomisk
dränering





Tillitsbaserad styrning och ledning

Våra förväntningar påverkar
hur människor agerar

Att tro på människor är
att utsätta sig för risk



Teori X (cynism)

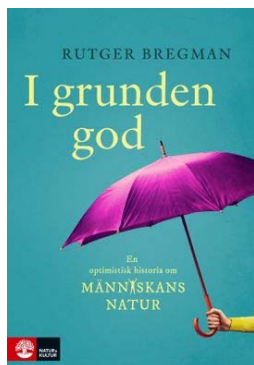
Människan till naturen
lat och självisk



Teori Y (tillit)

Människan till naturen
hjälsam och altruistisk

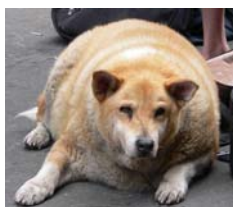
.....
McGregor, Douglas (1960)
The Human Side of
Enterprise.



Bregman, Rutger (2020)
I grunden god.

"Att människan av naturen är egoistisk, panikbenägen och aggressiv är en envis myt. Biologen Frans de Waal brukar tala om "fernissateorin". Civilisationen är enligt den här teorin bara ett tunt lager fernissa som spricker så fort det utsätts för minsta belastning. I själva verket är det precis tvärtom: just när bomberna faller från himlen eller fördämningarna brister, kommer det bästa i oss upp till ytan."

Varför är anställda kritiska?



Med tillit (teori Y) som grund utgår vi från att personalens kritik är befogad och öppnar upp ett samtal med syfte att förstå varandra och gemensamt utveckla lösningar.

Tillit till människan är grunden i demokratin

”Vi menar att demokratins människosyn vilar på en oavvislig tilltro till varje medborgares kapacitet att lära sig av sina erfarenheter, skaffa sig kunskap och bilda sig en uppfattning.”

(Demokratiutredningen SOU 2000:1)

”Vi menar att den svenska demokratiska traditionen både innehåller och bör innehålla betydande element av självorganisering, decentralisering och självförvaltning.”

(Demokratiutredningen SOU 2016:5)



Tilliten måste börja på toppen

”Chefer som lär sig att ha tillit och att agera på den tilliten ökar den upplevda tillitsvärdigheten hos sig själva. Det vill säga, att vinna underordnades tillit innebär att först själv agera som en tillitsfull ledare.

Medarbetare tenderar också att visa större tillit till kollegor som teamledaren visar tillit till.”

Bligh, M.C. (2017). Leadership and trust. I: J. Marques & S. Dhiman (red.), Leadership today (sid. 21–42). Springer.



Tillit som styrprincip - Delegering och stöd centralt

”Vi har lärt oss att om vi skjuter ned beslutsfattandet så långt nedåt i organisationen som vi rimligen kan, tenderar vi att få bättre beslut, människor tenderar att växa och utvecklas snabbare och de blir mer motiverade.”

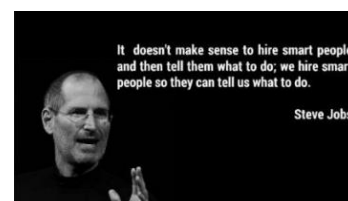
(Douglas McGregor, 1960)



Tillitsbaserad styrning och ledning

”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.”

Bringselius, 2020, sid. 11



MEDLEDARSKAP

Medledarskap är när alla i organisationen är beredda att ta initiativ till utveckling och ansvar för uppdraget som helhet.



Tabell 1. Grundläggande skillnader mellan en kontrollkultur och en tillitskultur.

	Kontrollkultur	Tillitskultur
Styrningens huvudsakliga riktning	Uppifrån	Nedifrån
Styrningens huvudsakliga attityd	Kontrollera och bestraffa	Främja och hjälpa
Fokus	Överordnad beslutsfattare (uppåt)	Kärnverksamheten (nedåt)
Viktigaste instrument	Kontroll, avgränsat ansvar, formalisering	Lärande, helhetsansvar, relationsbyggande
Utvärdering av prestationer	Central, distanserad, kvantitativ (siffror)	Kollegial, förståelseinriktad

Bringselius, Louise (2020) Tillit – en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor. Upplaga 2. Komlitt Förlag.



Fördjupning

(överkurs)

Flera styrprinciper behöver balanseras –
men tilliten måste vara grunden

1. BELÖNINGAR

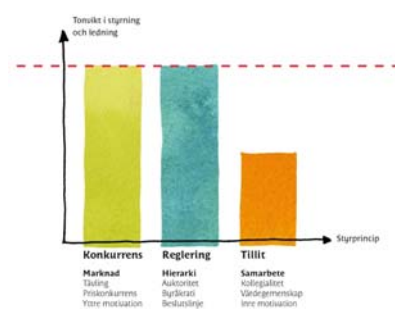
Tävling, belöningar, NPM

2. BYRÅKRATI

Beslutslinje, reglering, formalisering

3. TILLIT

Praktikgemenskap, förståelse, samarbete



Figur 1. The styrprinciper i obalans i organisationer och samhälle (fritt utfån Adler 2001, tidigare version i SOU 2018:38).

Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.

Om tillit som "organiserande princip":

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.

Bringselius, Louise (2020) Tillit – en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor. Komlitt Förlag.



BYRÅKRATI/HIERARKI

- Ni ska klara av 80 ärenden (pinnar) vardera den här veckan. Här är en manual.

BELÖNINGAR/MARKNAD

- Ni kommer belönas utifrån antal ärenden som var och en klarar av per vecka. Den bästa av er får en bakelse i slutet av veckan!

TILLIT/DIALOG

- Samarbeta och lär av varandra, så att vi kan lösa alla ärenden på bästa möjliga sätt! Manualer är beslutsstöd som ni utvecklar gemensamt.



Tillit som ledningsfilosofi -
i praktiken

Omställning för tillit

Obs: förändrad tonvikt, ingen ny ytterlighet

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. Styrande | → Stödjande och samskapande |
| 2. Byråkratifokus | → Medborgarfokus |
| 3. Snäva revir | → Samarbete och helhetstänkande |
| 4. Mätning | → Förståelse och lyssnande |
| 5. Felfinneri, ansvarsutkrävande | → Lärande och utveckling |
| 6. Hierarki & auktoritet | → Samskapande, psykologisk trygghet, medledarskap |
| 7. Ekonomiska resultat i fokus | → Bredare resultat, inkl. hållbarhet och etik |

Bringselius, Louise (2021, kommande)
Tillitsbaserat ledarskap: från pinnräknande till
samskapande. Komlitt förlag.

Tillitsbaserat ledarskap

Kompass / relationellt

- Visionärt ledarskap

Coach / relationellt

- Transformativt ledarskap
- Utvecklande ledarskap
- Coachande ledarskap
- Ethical Stewardship

Strukturellt

- Servant leadership

Facilitator

- Delegerat handlingsutrymme med tydliga mandat och strukturella förutsättningar

Kompass

- Etik, värdegemenskap
- Uppdragsfokus
- Långsiktighet
- Helhetstänkande

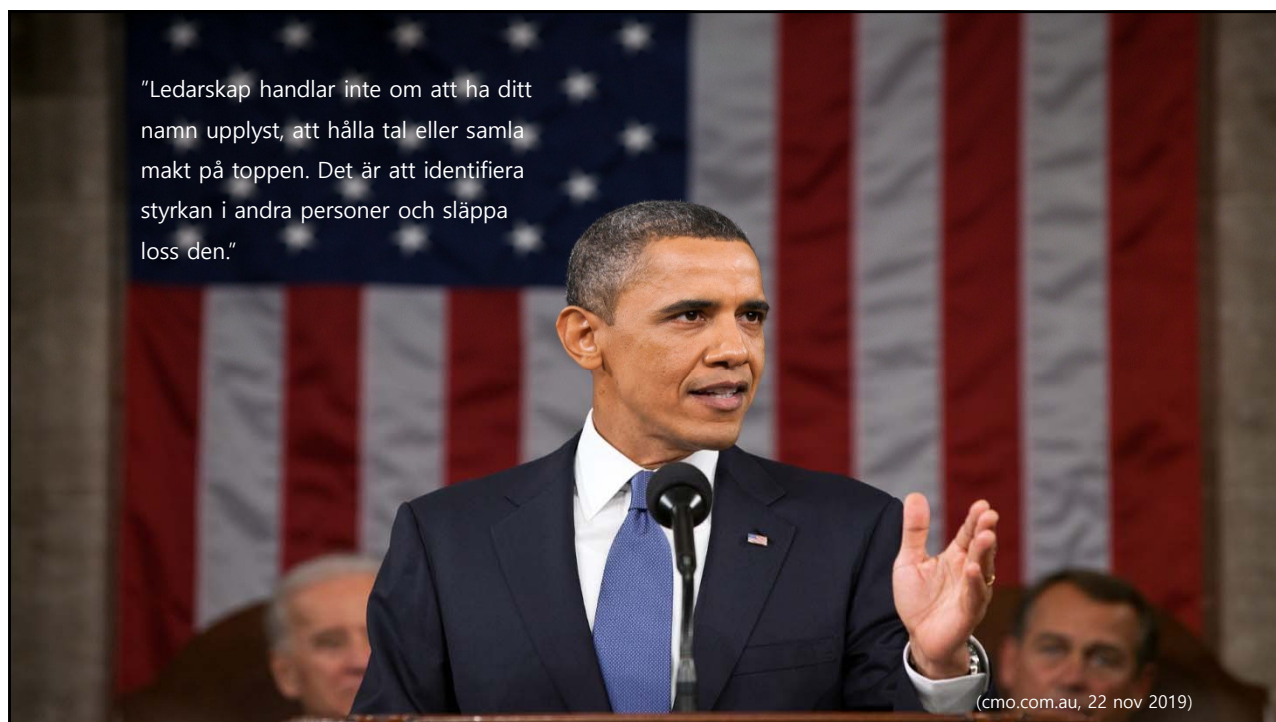
Coach

- Tillitskultur
- Öppenhet, delaktighet
- Nära stöd
- Lärande, utveckling



Figur 1. Roller och ansvar i ett tillitsbaserat och tillitsbyggande ledarskap.

Bringselius, Louise (2021) Tillitsbaserat ledarskap. Komlitt Förlag.



Se även gruppen
Tillitståget på Facebook
samt www.bringseilius.se

SOU 2018:47
SOU 2018:38



2019/2020



2020



2021



Tack!

"HR har varit på att upp
olika
ekonomis det
egentligen bär gränser, det
går att m är att
börja

om framtidens H