



Tillit höjer resultat och skapar engagemang

”Från pinnräknande till samskapande för bättre resultat” var underrubriken när Louise Bringselius talade om tillitsbaserat ledarskap. Louise Bringselius är docent och förvaltningsforskare vid Lunds universitet samt tidigare forskningsledare för Tillitsdelegationen.

Tillitsreformen är en prioriterad process för det offentliga Sverige. Regeringen vill utveckla en tillitsbaserad styrning genom att balansera behovet av kontroll med förtroende för medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet. Reformen är ett led i arbetet för att skapa mer effektiva offentliga verksamheter samt större nytta för människor. Tillitsdelegationen (2016-2020) hade som uppgift att sprida kunskap om hur statliga myndigheter kan utveckla en mer tillitsbaserad styrning i sina egna verksamheter.

Louise Bringselius använder begreppet levnadskall, hon förklarar det som människors önskan att göra gott – en drivkraft för engagemang i organisationer. Den som får utrymme för sitt levnadskall brinner mer för arbetet och gör det extra som behövs. Det engagemanget minskar om arbetsplatsen hanterar allt med detaljstyrning som om det vore en maskin.

- Anpassa systemen så att alla kan växa och motiveras. Ambitionen att fånga upp, och begränsa för, de som missbrukar systemet slår annars tillbaka på alla de som har högt engagemang och presterar. De som missbrukar systemen är mycket färre än de som vill skapa gott tillsammans.

Rädsla för att göra fel föder en ängslighet som hämmar verksamheten och en brist på helhetssyn som ökar risken för suboptimering. Louise Bringselius menar också att en övertro på mätande riskerar att minska den inre motivationen, känslan av levnadskall.

- Vill vi ha anställda i offentlig sektor som bara lyder? Nej! De är ju demokratins väktare och har skyldighet att slå larm vid missförhållanden. Och bristande tillit till medarbetare och första linjens chefer är ett problem som får konsekvenser både ekonomiskt och resultatmässigt, säger Louise Bringselius.

Människor vill gott

Är människan lat och självisk eller hjälpsam och altruistisk? Louise Bringselius säger att det senare är mer sant, människan är inte främst präglad för strid och konkurrens.

- Samarbete och altruism stämmer bättre med forskningens resultat, säger hon och hänvisar bland annat till Rutger Bregmans bok ”I grunden god, en optimistisk historia om människans natur”.
- Vi vill gärna kategorisera och stämpla människor som drivande eller passiva, tävlingsinriktade eller samarbetsinriktade. Men det handlar istället om att hitta rätt sammanhang och förutsättning för individen.



Det är ett aktivt val att lita på att människor i kärnverksamheten har kunskap, omdöme och vilja att genomföra arbetet på bästa sätt.

- Människor är inte emotionella knippen, de är kapabla. Tillit måste börja i toppen. Den som har mer makt och mandat måste börja visa tillit till sina medarbetare/underställda. Att agera som tillitsfull ledare är att våga ta risk, men det goda är att det smittar. När högsta ledningen visar tillit så visar även medarbetare större tillit till kollegor och ledare, säger Louise Bringselius.

Tillit är inte att släppa allt

Ledarskap och kultur – styrning och uppföljning – struktur och processer. Alla dessa tre delar behövs, enligt Louise Bringselius.

- Jobba med feedback och rigga styrsystem och organisation utifrån det: Från botten och uppåt. Att lyssna på första linjens chefer är bästa sättet att skaffa kunskap om hur man kan förenkla och utveckla för medarbetarna. Fokus är lärande och främjande, mer än kontroll. Vi behöver bli bättre på att lyssna av berättelserna, bortom siffrorna. Ledningen ska hjälpa verksamheten att lyckas med sitt uppdrag.

Mellancheferna behövs fortfarande för beslutsfattande men Louise Bringselius trycker på hur viktigt det med en direktkanal från första linjens chefer till högsta ledningen.

- I en hierarki filtrerar mellanchefer bort problem för att komma med positiva rapporter till sina chefer. Samskapad styrning har direktkanaler från första linjens chefer till högsta ledningen. Första linjens chefer berättar om problemen, de ger en mer sann bild.
- Offentlig sektor behöver sätta medborgaren i centrum, eller den vi är till för, och jobba i prestigelösa nätverk. Delegationsordning är bara en livlina. Alla medarbetare ska vara beredda att ta initiativ.

Ledningen är vägröjare

Sammanfattningsvis innebär tillitsbaserad ledning att gå från styra till stödja och samskapa, från revir till helhet, från ansvarskrävande till lärande och utveckling. Ledningen ska inte bara coacha, de ska röja väg och göra det lättare för medarbetarna att göra ett bra jobb för målgruppen.

- Tillit och dialog är en av styrprinciperna och den behöver ökas. Men även de andra två, det vill säga belöningar/marknad och byråkrati/hierarki, behövs. I ett tillitsbaserat ledarskap behöver vi bli bättre på att identifiera styrkan i andra och släppa loss den.

Men ska vi sluta mäta? Mätningar genererar ju också kunskap, inte bara kontroll?

- Nej vi ska inte sluta mäta och kontrollera, men vi ska mäta rätt saker och på rätt sätt. Stäm av med dom du är till för. Säger mätetalen något om det ni har till uppgift? Och så ska vi tänka på hur vi talar om mätandet. Det vill säga inte peka finger och kräva



förklaringar, utan fråga vad som ligger bakom och ta reda på hur jag kan hjälpa dig att göra bättre. Det är samskapande styrning.

EU-projekt är ju detaljstyrda och mätningar efterfrågas. Hur hanterar vi det?

- Ja, det är en utmaning. Man kanske kan börja använda tillitsbaserad styrning som begrepp i dialog med finansiärerna och ta den diskussionen. Att regeringen ligger bakom det vägvalet i statsförvaltningen är ändå en dörröppnare, säger Louise Bringselius.

Men för att tillitsbaserat ledarskap ska bli verklighet räcker det inte med regeringsbeslut. Louise Bringselius avslutar med uppmaningen att var och en måste börja med sig själv genom att visa större tillit till personer i sin närhet.

- Någon måste börja visa tillit. Börja själva, bryt mönster och ta risken att visa tillit. Uttala att tilliten finns, och uttala förväntningar men med handlingsutrymme. Börja där du står och var den som tar första steget. Guldets finns inom människor, den inre motivationen, känslan av levnadskall, säger Louise Bringselius.