

# Om tillitsbaserad styrning

- Goda exempel

Personalutskottet 2022-06-02

Patrik Lind och Johanna Alfredsson, Samhällsmedicin



# Angående insamlingen

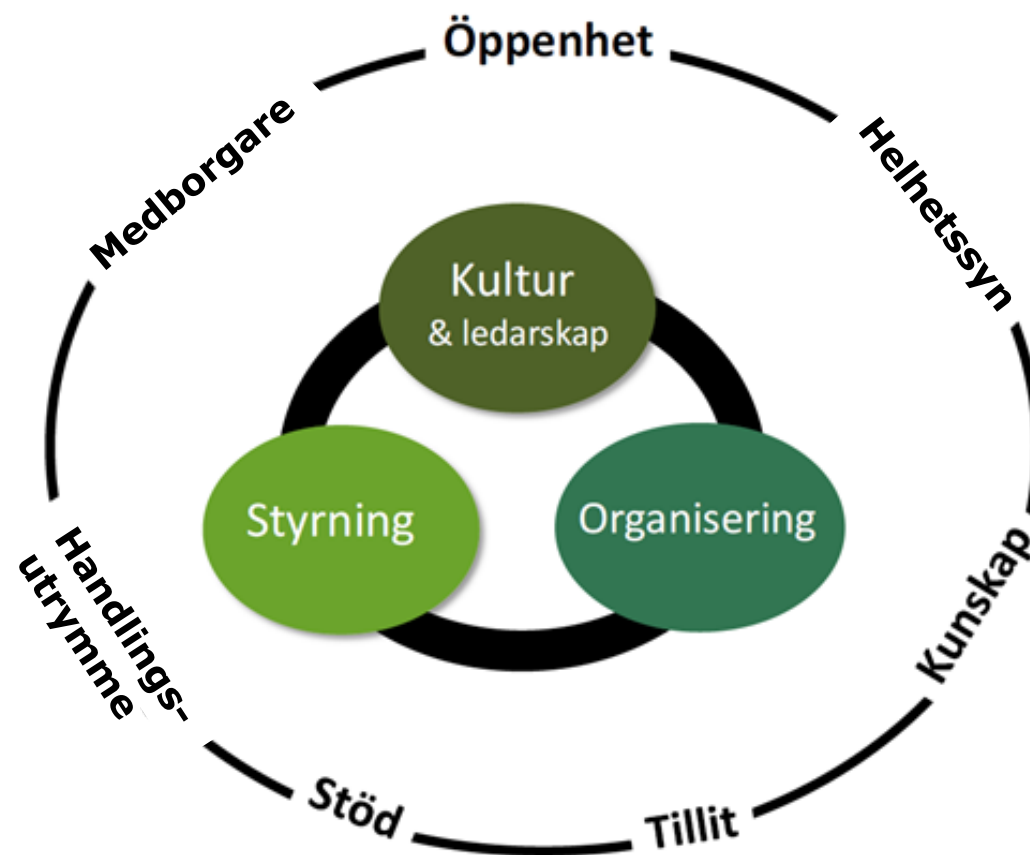
- 10 goda exempel på arbetsplatser inom Regionen har valts ut av HR och förvaltningschefer. Exempelen speglar en bredd av verksamheter och olika nivåer i organisationen
- Stegvis insamling med initial mailkontakt, en intervju och i några fall en uppföljande kontakt
- Fokus på lärdomar och exempel inom områden av betydelse för en tillitsbaserad verksamhet:
- *"Vi är intresserade av "hur:et": arbetssätt, metoder e dyl som kan bidra till en tillitsbaserad verksamhet"*.
- Insamlingen utgår från de sju grundprinciperna.

Syftet med de valda exemplen är att exemplifiera hur man arbetar och kan arbeta med faktorer som är av betydelse för tillitsbaserad styrning.

## Definition:

Tillitsbaserad styrning och ledning är (1) styrning, kultur och arbetssätt (2) med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att (3) stimulera samverkan och helhetsperspektiv, (4) bygga tillitsfulla relationer samt (5) säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa brukaren.

(Bringselius 2017)



Resultatet från intervjuerna redovisas både utifrån grundprinciperna och summerat utifrån de tre hörnstenarna

# Kultur och ledarskap

Ledarskap påverkar kulturen, men också tvärtom. (Schein 2010) Värderingar, normer och övertygelser som skapar medledarskap är tecken på tillitsfull kultur. (Bringselius 2017) De organisatoriska ideal som styr beteende.

- Principer som **Tillit, Öppenhet, Medborgarfokus** är särskilt kopplat till ledarskap och kultur

Hur gör cheferna för att lyckas med detta?

- **Etablera närhet** – täta, återkommande möten där agendan till stor del sätts tillsammans, avstämning
  - visar engagemang, intresse och tillgänglighet
- **Coaching** – delegera och resonera i syfte att förstärka ägarskap
  - visar förtroende, samhörighet men också delegerat ansvar i många frågor
- **”Walk the talk”** – tillit förtjänas, manifesteras värdegrund, tillåtande atmosfär, ”bjuda på sig själv”
  - visar att föregå som gott exempel spelar roll

# Styrning



Hur gör cheferna för att lyckas med detta?

- **Ingen detaljstyrning** – investera i handlingsutrymme, våga fatta beslut
  - visar betydelsen av att ge och ta delegering, samt att felaktiga beslut kan vara bättre än att inte fatta beslut
- **Förhålla sig till ramar** – en riktning och tydliga mål
  - visar förväntningar och förhoppning om utveckling, ihärdighet, långsiktighet
- **Använda kompetenser** – nyttja extern som intern expertis
  - Visa på betydelsen av att identifiera strukturer med multipla syften

# Organisation

Helhetssyn, kollegiala strukturer och utvecklade system för kunskapsutveckling är grundläggande i en tillitsbaserad arbetsorganisation. Det kan handla om arenor och tid för utbyte av kunskap och erfarenhet, men också om hur man arbetar för att säkerställa ett evidensbaserat arbetssätt (Bringselius 2017)

- Principer som **Helhetssyn**, och **Kunskap** är särskilt kopplat till organisation.

Hur gör cheferna för att lyckas med detta?

- **Holistisk syn** – betona sammanhang, kontext och syfte
  - visar på gemensamt ansvar, använda system, uppföljning
- **Samverkan** – arbeta utifrån rätt fråga på rätt plats
  - visar på förståelse för väldefinierade, tydliga, och identifierade funktioner
- **Prata lärande** – ödmjukhet, tolerans och öppenhet för att lära av varandra
  - visar på kollegialt lärande, en vilja till verksamhetsförbättring och utveckling

# Regionen och tillitsbaserad styrning 1(4)

- Några personer var inledningsvis lite kluvna till deltagande och begreppet. Ex

*"Jag känner mig lite tveksam till medverkan.. Jag har inte jobbat särskilt målmedvetet eller strukturerat med dessa frågor utan har mest haft tur med att ha mycket duktiga enhetschefer samt att medarbetarna överlag lever upp väldigt bra till värdegrunden"*

*"Vet inte egentligen om jag är ett gott exempel...det går hand i hand med vad man som person har som värdegrund och hur man vill vara mot de som man arbetar tillsammans med. Jag tycker det" eller*

- *"Egentligen tycker jag det mest handlar om sunt förnuft" eller att "Det här är väl det enda rimliga"*
- Men några lyfter också att det blev ett tillfälle att reflektera över begreppet  
*"Alla borde reflektera över sitt ledarskap så det här var bra frågor för mig känner jag"*

- ...och att Regionen kanske borde uppmärksamma begreppet mer

*"För en tid sedan satte vi oss i ledningsgruppen och funderade över det här med tillitsbaserad styrning och vad det är och betyder och det kanske alla behöver göra."*

*"Det är ett svårt begrepp. Jag kämpar ofta med det"*

*"Vi hade en chefsdag om det här 2018 men det finns ingen information på Plexus förutom i politikens budget och planeringsförutsättningar och i en minnesanteckning från koncernledningen.."*

*"Jag tycker inte att det synts och känts på något särskilt sätt från Regionens sida...man kanske borde vara lite tydligare med hur man vill profilera det här eller stötta cheferna i det här"*

*"Vi skulle framför allt bland chefer behöva prata om begreppet. Vad betyder det och vad står det för?"*

# Regionen och tillitsbaserad styrning 2 (4)

- I grunden kommer den tillitsbaserade styrningen från politiken och några personer lyfter att det finns politiska mål som anger hur vi ska jobba ex med tillitsbaserad styrning som innebär att *"det här är viktiga politiska krav också"* och *"politiken ser oss också"*
- Samtidigt lyfter några personer att det i så fall borde vara färre mål

*"om man nu har en tillitsbaserad styrning, borde vi inte ha färre mål då också?"*

*"Man borde fundera på att inte ha 100 mål eller vad vi nu har.. Det är svårt att ha koll när det blir väldigt mycket mål."*
- Några av de intervjuade nämner exempel som inte stödjer en tillitsbaserad verksamhet där politiken ibland

*"kommer ner i detaljfrågor vilket försvårar arbetet och skapar onödig frustration bland mina medarbetare"*

eller att politiken tar beslut mot tjänstemännens vilja och vetskap

*"..då blir tillitsbaserad styrning bara ett vackert ord. Men i praktiken är det något annat"*

*"Och då kan jag bli så oerhört frustrerad när beslut fattas som går helt emot professionen, hälso- och sjukvården och vetenskapen. Då tycker jag det är beklämmande. Och då blir jag ibland riktigt uppgiven och besviken faktiskt"*



# Regionen och tillitsbaserad styrning 3 (4)

- Det finns också uppfattningar om att tillitsstyrningen mest berör chefsleden från regiondirektör och neråt och ger exempel som stödjer den tillitsbaserade styrningen i Regionen

*"Satsningen på förbättringscoacher tycker jag var ett bra exempel på stöd till verksamheten"*

*"Det psykosociala stödet som erbjöds som stöd för covid-enheterna var mycket värdefullt. De vet. Kan ta nästa steg. Värdefullt stöd på chefsnivå"*

*"Kunskapsstyrningen där de lyssnat in vad vi lyft om att det tar för mycket tid i anspråk av medarbetarna"*

*"Jag tycker det är en mycket klok inriktning för hur organisationen ska ledas och utformas. Min chef är ett bra exempel på tillitsstyrt ledarskap. Det finns ett tydligt förtroende för mig men samtidigt en rimlig förväntan på att jag ska mitt bästa för att leda den del av verksamheten jag har ansvar för. Jag har stor frihet men med tillhörande ansvar. X gör sig alltid tillgänglig när jag känner att jag behöver bolla saker men är noga med att jag fortfarande äger besluten. Det innebär att jag kan känna mig trygg och väl till mods i min roll."*

- Även exempel som inte främjat exempelvis:

*"När det beställs saker till avdelningen, då finns det personer som jobbar med att scanna av, beställa, de har koll osv. Det är deras jobb och de kan det bäst men jag måste godkänna det här. Jag litar ju på att de gjort det här korrekt men det ligger i systemet att om jag inte godkänt det här så får vi ingenting. Tänk om man hade det så på Volvo. Det blev inga hjul för Bosse glömde beställa det. Jo, vi visste att hjulen saknade men Bosse var sjuk. Vi kunde inte göra något åt det. Så har vi det faktiskt...Förstår att det har med budgeten att göra men.."*

*"Implementering av MVG. Inte lyssnat in vad som framkommit ...tydligt pekande med hela handen"*

*"Många frågor lyft ända upp till koncernledningen för beslut. Då blir koncernledningen väldigt operativ. Ansvar och befogenheterna måste kunna flyttas ner mer. Jag tror en komplicerande faktor i detta är att organisationen är så siloindeldad..stöddressurerna kommer från en matris"*

# Regionen och tillitsbaserad styrning 4 (4)

- Situationen under pandemin lyfter flera personer som ett exempel där arbetssättet varit tillitsbaserat inom hälso- och sjukvården...

*”Man har varit tydlig med att man ska stå bakom ryggen på alla även om någon skulle ta ett felbeslut i den här nya sjukdomen. Gör. Vi står bakom er. Det fanns inga hinder och då blev det lätt att också styra neråt...Vi var ett stort team i hela sjukvården som gjorde sitt allra allra bästa och inga tog ut svängarna för mycket där heller.”*

*”Det är lätt på en avdelning att ha fokus på sitt eget och att inte ha det här helikopterperspektivet. Men under covid har vi tänkt mycket mer åt det hållet. Vad händer med patienten efteråt, vad är vår roll i det stora. Det blir mera tydligt när man har ett gemensamt problem..”*

- ...och även utanför hälso- och sjukvården

*”Jag skulle vilja lyfta pandemin och efterföljande flexitidsarbete som den största bidragande orsaken till att fler verksamheter kommit igång mer än förut med tillitsbaserad styrning.. Jag tycker också att Regionen hanterat arbetssituationen under pandemin på ett bra sätt och från högsta ledning visat prov på tillitsbaserat ledarskap som sedan smittat av sig ner i organisationen..”*

- Men det finns också funderingar kring om det går att tillämpa tillitsbaserad styrning fullt ut. Om det passar för alla och/eller för organisationen som helhet ex:

*”Sen återstår dock frågan om det går att tillämpa denna modell fullt ut i en organisation som Regionen där det finns en kultur angående vad man kan ställa för krav på de anställda ...och där verksamheten skiljer sig åt så mycket inom de olika delarna ..Vissa delar verkar vara väldigt kontrollerande medan vissa har kommit långt med tillitsarbetet. Det övergripande arbetet har nog varit bra men fokus och införandet av det har dock varit väldigt varierande.”*

# Grundprincip Tillit

- Tillit kan vara både svårt..

*"Tillit genomsyrar hela ledarskapet och det måste ju förankras och visa sig över tid. Man kan inte komma in som chef, vare sig jag eller någon annan, och tillämpa tillitsstyrning från dag 1. Utan det är en fråga om förtroende både från mig som chef och medarbetaren till mig".*

*"Det är ett sätt att styra på där man litar på att man gör det man kommit överens om men det är också en tillit till att man håller sig inom ramen och strukturen för att det ska bli en bra helhet. Och har en ärlighet gentemot mig om cheferna får problem och bekymmer så att vi kan resonera om sakerna"*

- ...naturligt

*"Kanske är det en lättare väg att många gånger att jobba mer med arbetsfördelning och svårare med engagemang och ägandeskap. Men jag vill inte vara en arbetsfördelare och det blir roligare om man har en gemensam uppgift där alla bidrar"*

*"Alternativet är detaljstyrning och det är det värsta jag vet"*

*"Jag gillar frihet under ansvar. Jag tycker att det är ännu mer beskrivande för hur jag vill att de ska funka."*

*"Det här är något jag fostrats in i av mina tidigare chefer ..så jag för min del har aldrig haft någon strategi eller tanke på att göra något"*

- ...Och även handla om mod

*"..Det är ganska tråkigt med en chef som bara tar olika godbitar. Och som alltid representerar verksamheten i alla forum och är ansiktet utåt. Man måste våga ge någon annan det också."*

Ex på hur inom tillit:

- Närhet och att vara prestigelös, bjuda på sig själv som chef och välja att lita på de jag samarbetar med och ha positiva förväntningar
  - Respekt för varandras livssituation och behov
- Skapa gemensamma mål och ramar (ex sommarplanering) men också få till ett tillåtande klimat, högt i tak där man utvecklar och inte bara utför.
- Firar gemensamt och uppmärksammar steg på väg mot målet
- Exempel på metod från företagshälsan som har använts för att skapa tillit.

# Grundprincip Handlingsutrymme

- *"En chef till mig när jag började sa när medarbetare kommer till mig och har frågor hur jag ska göra nu. Då ska man inte gå i fällan och säga gör så här fast man kanske har den erfarenheten och har jobbat med just det. Utan verkligen ser till att vad säger du? vad är handlingsalternativen? Och vilka konsekvenser får det? Och vad förordar du? Och att man bejakar det även om man var själv kanske hade gjort på ett annat sätt. Så den har jag för min egen del försökt tillämpa...Och det den chefen förklarade för mig är att en del medarbetare kanske inte är bekväma i det här. De vill ha svar och om man inte svarar på det så är det en dålig chef som inte gav ett rakt svar men det är ett sätt att få medarbetare att växa och ta ansvar. Jag har försökt tillämpa det rådet i alla fall och...ja, det lät klokt när han sa det."*
- *"Egentligen är det glasklart i chefsavtal vad som förväntas av dig som chef (medarbetaransvar, arbetsmiljöansvar, ekonomiskt ansvar) och då är det rent destruktivt att gå in och peta och lägga mig i de här bitarna...Men viss styrning kan behövas, inte detaljstyra men absolut följa upp"*

Ex på hur inom handlingsutrymme:

- Handleda/stötta nya chefer lite mer *"Lära dem flyga"*
  - Coachande ledare som också vågar utmana *"men nu tycker jag du frågar lite för mycket, nu måste du våga ta egna beslut"*
- Jobbar med mål och förväntningar men samtidigt behålla kreativitet hos medarbetarna
- Avdelningsmål men också göra någon slags bokslut kring vad lärde vi oss av det här?
- *"Jag brukar säga till mina medarbetare att det är ju ni som är bäst på det här. Hur tänker ni?"*
  - *"Jag säger ofta att nu provpratar jag"*
    - Värdegrundsarbete
    - Arbetar med HME

# Grundprincip Helhetssyn

- Här lyfter flera hur man ofta påminner om helikopterperspektivet, helheten och samverkan.

Ex:

*"För mig är det jätteviktigt att vi är en verksamhet och att vi i så många frågor som möjligt har ett länsövergripande perspektiv. Och det handlar om allt från undersökning, bemanning och lönekriterier/lönerevisionen....Alla i ledningsgruppen har skrivit på att vi ska arbeta för en helhet"*

- *"Tidigare visste vi inte riktigt vad de andra gjorde så för att 1 och 1 ska kunna bli 3 måste vi berätta om de olika delarna. Varför man gör olika saker och hur man lägger upp allting och ser att man kan samverka"*
- *I helhetsperspektivet ingår också att man gör det bästa gentemot medborgarna utifrån de resurser vi har. Och det jobbar jag mycket med mina chefer med där alla turas om att berätta om utmaningar och vad de står inför. Det är chefernas möten men jag håller i dem. Vi träffas varje vecka och vi är ett team fast med olika uppdrag i teamet. Så tänker jag i alla fall".*

Ex på hur inom helhetssyn:

- Diskuterat vilka lönekriterier som ska gälla
- Regelbundna utbytes- eller kunskapsdagar då vi lyfter något på ett "rullande schema",
- Tavlor för morgonmöten där alla kan sätta upp sin punkt på agendan
- Diskuterat igenom spelregler kring vilka möten som vi ska ha och anpassningen mellan individ och gruppavstämningar

# Grundprincip Medborgarfokus

- Här nämner flera att det kan vara lite svårt att veta vad som menas i praktiken
- *"jag förstår inte riktigt den om jag ska vara ärlig..För vår del är det ju patienterna"*
- *"Göra det bästa för våra patienter och se vad de behöver och hur de mår. Vi är en stor del av deras kontakt när de är här hos oss"*
- *"Primärvården är en väldigt central aktör i kommunerna"*
- *Patienter är också medborgare tänker jag. Så när det ex gäller förebyggande arbete är det ju medborgare främst. Lite lek med ord kanske men jag tror vi kan bli mycket bättre både ur patient och medborgarperspektiv"*
- *"Varumärket och kunden är jätteviktigt för oss"*
- *"Jag kan se att vi som avdelning gärna får ett inside-out perspektiv men jag tänker att vi försöker tänka lite outside-in också många gånger men jag har ändå svårt att se att det har med tillitsbaserad styrning att göra"*
- *"Mina medarbetare befinner sig i en stödverksamhet. Om de känner att de gör sitt jobb och utvecklas och gör sitt bästa och trivs och alla de delarna så stöttar de medarbetarna i kärnverksamheten och de är i sin tur kontakten mot medborgarna. Så vi har inte direktkontakt med jag tänker att vi ändå gör gott för medborgarna även om det är lite längre led ibland."*

Ex på hur inom medborgarfokus:

- Påminna om medborgarna och patientgrupperna
  - Internt varumärkesarbete

# Grundprincip Kunskap och stöd

## Ex på hur inom stöd:

- Uppföljningar av verksamheter, projekt mm. Anpassar hur ofta efter läget. Följer också upp de problem som tidigare lyfts
- *"Jag ligger väldigt nära verksamheterna och är väldigt operativ mellan varven. Jag har inga problem att sätta ner händerna i myllan när det behövs..Jag är både strategisk och operativ"*
  - Kunskapsdagar och erfarenhetsutbyte
  - Arbetar med HME i medarbetarenkäten

## Ex på hur inom kunskap:

- *"Task shifting har pågått länge med inom hälso- och sjukvården"*
- Premiera kunskapsutveckling, lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet
  - Uppmuntrar att testa nya idéer
  - Utmana och *"våga röra om i grytan"*
    - Kunskapsutvecklingsplan och utbildningsmatris
  - Återkoppling i grupp när någon varit i väg på något
    - Jobbar utifrån 5P
- Rekryterar personer som inte är lika utan utmanar mig
- Täta ledningsgrupper och gör mycket ihop ex luncher tillsammans

# Grundprincip öppenhet

- *"Jag tittar på mig själv och då tror jag på att vara konsekvent. Och konsekvent undvika dolda agendor. Vara så transparent som möjligt med information. Där tänker jag att jag ska vara snabb och skicka vidare viktig information..Det ger också en öppenhetssignal"*
- *"Jag försöker bjuda på mig själv så att säga. Göra mig lustig över mina egna misstag..Ödmjukhet och prestigelöshet..saker blir ju så mycket enklare om att har nersjunka axlar och så..."*
- *"Här vill jag väl inte påstå att vi jobbat särskilt strukturerat eller så men det (värdegrunden) är ändå något vi lyft flera gånger och påmint om vad det betyder egentligen. Om man lyckas leva efter värdegrunden kan man sätta check på det mesta i väldigt många frågor"*

## Ex på hur inom öppenhet:

- Välkomna oliktankande och respektera kritik
  - Våga provtänka och provprata
  - Företagshälsan kan hjälpa till
- Fira framgångar och glöm inte fokusera på styrkorna som finns
  - Påminna om värdegrunden





[regiongavleborg.se](http://regiongavleborg.se)