ANNONS

ANNONS

Debatt

”Tillitsbaserad styrning är vackra ord utan innehåll”

Tillit är direkt olämpligt för ledning av offentlig förvaltning, anser forskarna bakom en ny SNS-rapport. I stället lanserar de begreppet tillförlitlig styrning och organisering.

Publicerad: 7 februari 2023, 05:30

Det här är opinionsmaterial
Åsikterna som uttrycks här står skribenten/skribenterna för.

Lisa Björk, Stefan Tengblad, Thomas Andersson, Björn Brorström, Lotta Dellve och Annika Härenstam.
Foto: Turid Oom, Malin Tengblad, Suss Wilén, Johan Ringborg, Henrik Dunér

Ämnen i artikeln: Tillit

Idén om tillitsbaserad styrning och ledning har tagit sig in i många av landets kommuner och regioner. Det kan handla om uppmaningar till nämnder och styrelser att visa mer tillit i styrningen av förvaltningen, till chefer att ha mer tillit i sitt ledarskap, och till medarbetare i verksamheten att oftare involvera brukare och patienter.

Kontroll ska lämna plats åt tillit, standardisering åt professionellt omdöme och stuprörsperspektiv åt helhetstänkande. I teorin kan det verka oantastligt, men hur är det egentligen tänkt att fungera i praktiken? Ofta blir betoningen av tillit – tillsammans med måldokument och värdegrunder – bara vackra ord som betyder föga för dem som jobbar inom välfärden.

LÄS MER: ”Sluta använda begreppet tillitsbaserad styrning och ledning”

I dag presenterar vi en ny SNS-rapport, ”Tillförlitlig styrning och ledning av välfärden”, som handlar om hur vi kan organisera välfärden så att den blir mer tillförlitlig.

Vi ifrågasätter att brist på tillit över huvud taget är ett problem inom välfärden. Empiriska studier visar att relationer inom kommuner och regioner utmärks av just tillit – men inte till följd av någon ny reform. Enligt vår analys är tillit direkt olämpligt, för att inte säga oanvändbart, som medel för styrning och ledning av offentlig förvaltning.

I rapporten för vi fram ett alternativ där tillit betraktas som en grundbult för verksamhetsnära utvecklingsarbete och som ett resultat av en tillförlitlig styrning och organisering. Detta alternativ bygger på omfattande studier om organisering och styrning av offentligt finansierad välfärd, chefsarbete, medarbetarskap och arbetsmiljö – forskning som vi och andra forskare har bedrivit under decennier. Viktiga komponenter i det vi kallar tillförlitlig styrning och organisering är:

• Att den strategiska ledningen har förmåga att utkräva ansvar från verksamheten för vad som åstadkommits.

ANNONS

• Att kommunikationen om uppdragets innehåll i förhållande till tillgängliga medel fungerar väl mellan central och lokal ledning, liksom mellan lokal ledning och medarbetare. En förtroendefull dialog bygger successivt upp kunskap om och förståelse för olika perspektiv.

• Att de organisatoriska villkoren möjliggör ett närvarande ledarskap. Detta ska inte förväxlas med ett övervakande eller auktoritärt ledarskap. I stället handlar det om att chefen ska vara tillgänglig och uppmärksam, även när han eller hon inte är fysiskt på plats. Det kräver också mindre arbetsgrupper, särskilt i verksamheter som inte fullt ut kan standardiseras och där arbetsuppgifterna kräver eftertanke, kontinuerlig anpassning och kollegiala samtal.

• Att det råder en kultur som välkomnar kritiska röster och en problematiserande hållning.

• Att det finns goda arbetsrutiner och hållbar bemanning, så att välfärdens medarbetare kan utföra sitt arbete väl utan att slita ut sig.

• Att medarbetarna vid sidan av yrkeskunskapen stärks i organisatorisk kompetens. Det vill säga förmågan att ta ansvar och initiativ, att aktivt förhålla sig till regler och riktlinjer, samt att kunna samarbeta.

Tillit behöver skapas, utvecklas och förtjänas – inte paketeras, beordras och ges i uppdrag. För att välfärden ska kunna behålla befintliga medarbetare och lyckas attrahera nya måste ambitionerna anpassas efter tillgängliga resurser och politiker stå för prioriteringarna som görs. Det krävs långsiktigt och uthålligt arbete på alla nivåer för att göra välfärdsorganisationer bättre rustade att klara problemen som finns. Bara så får vi en välfärd som är värd att lita på.

Lisa Björk
Doktor i arbetsvetenskap

Stefan Tengblad
Professor i Human Resource Management

Thomas Andersson
Professor i företagsekonomi

Björn Brorström
Professor emeritus

Lotta Dellve
Professor i arbetsvetenskap

Annika Härenstam
Professor emerita

Rapportens författare svarar för analys, slutsatser och förslag. SNS som organisation tar inte ställning till dessa.

Läs mer om tillitsbaserad styrning

Forskarens profetia om tilliten: ”Det blir en backlash”

Forskare: ”Tilliten har inte tagit över – vi går mot NPM 2.0”

Rapport: Tuffare att skapa tillit på kvinnodominerade arbetsplatser

Experten: Så undviker politiker att sidsteppas

Det här är opinionsmaterial
Åsikterna som uttrycks här står skribenten/skribenterna för.

Ämnen i artikeln: Tillit

Dela artikeln:

Debatt

”Ett återinfört tjänstemannaansvar är fel väg att gå”

Strängare tjänstefelsansvar riskerar att leda till att personer med kvalificerad kompetens väljer bort kommuner och regioner, skriver Anna Steen och Anna Nitzelius från Akavia.

Publicerad: 6 februari 2023, 05:30

Det här är opinionsmaterial
Åsikterna som uttrycks här står skribenten/skribenterna för.

Anna Steen och Anna Nitzelius, fackförbundet Akavia.
Foto: Åsa Hafmar

Ämnen i artikeln: Tjänstemannaansvar

Enligt Tidöavtalet ska regeringen införa tjänstemannaansvar för myndighetsanställda. Men förslaget riskerar att skapa en osäkerhetskultur, där medarbetare inte vågar fatta beslut och där många kan komma att lämna offentlig sektor i en tid när kompetensförsörjningen är ett av de största bekymren.

En utredning ska lägga fram förslag på hur ett återinfört tjänstemannaansvar ska stärka åtgärderna mot tjänstefel och vidga ansvaret till annan myndighetsverksamhet än myndighetsutövning.

LÄS MER: Regeringen skrotar utredning om korruption

Punkten berörs mycket kortfattat i Tidöavtalet, vilket gör att en problembeskrivning saknas. Däremot kan man i riksdagsmotioner i frågan från bland annat Moderaterna utläsa ett misstroende mot hur systemet och handläggningen fungerar i dag.

Frågan har dykt upp på den politiska agendan under flera år. På initiativ av den dåvarande oppositionen anmodade riksdagen 2018 regeringen att göra en översyn av lagstiftningen med inriktningen att fler handlingar än i dag ska kunna bestraffas. Ett betänkande presenterades i januari 2022 och beskedet var att det inte bör göras några ändringar.

Akavia delar utredarens uppfattning fullt ut och vi ställer oss frågande till skälen för ett strängare ansvar såsom det uttrycks i Tidöavtalet. Vi ställer oss också frågande till varför ytterligare en utredning ska ske när frågan nyss utretts. Att tillsätta ytterligare utredningar i samma fråga när man är missnöjd med föregående experts bedömning riskerar att undergräva förtroendet för vårt beredningssystem, som fyller en viktig funktion i vår demokrati.

Vi menar att vi i stället behöver skapa arbetsplatser där våra medlemmar kan utföra sina uppdrag effektivt och korrekt och därmed bidra med sin kompetens. Många av Akavias medlemmar arbetar som jurister, ekonomer, samhällsvetare, personalvetare, chefer, kommunikatörer och it-akademiker inom kommun, region och stat. De måste ges förutsättningar för att bidra till rättssäkerhet och förtroende för offentlig verksamhet.

En medlemsundersökning bland medlemmar inom kommun, region och stat som Akavia genomfört visar att det finns en del att göra. Nästan 17 procent av medlemmarna anser att de har dåliga arbetsmässiga förutsättningar för att utföra sitt arbete på grund av exempelvis hög arbetsbelastning och bristande ledarskap. Ungefär 15 procent anser att det råder en tystnadskultur på deras arbetsplats och en stor andel är inte trygga med att påtala oegentligheter. Vi menar att detta pekar i en helt annan riktning än behov av hårdare straff och mindre tillit till kompetens och omdöme. Vi tror dessutom att ett hårdare tjänstefelsansvar kan försämra situationen ytterligare.

Ett strängare ansvar riskerar att bidra till att en osäkerhetskultur utvecklas, där medarbetare inte vågar fatta beslut. Detta kan bli negativt för både verksamhet och kvalitet, inte minst där det ställs krav på att kunna fatta snabba beslut.

I en tid när kompetensförsörjningen i offentlig sektor är en stor utmaning är strängare straffrättsligt ansvar fel medicin. Det kan istället medföra att personer med kvalificerad kompetens väljer andra arbetsgivare. Att kommun, region och stat kan attrahera och behålla kvalificerad kompetens har betydelse för vår demokrati och ligger i allas vårt intresse.

Stryk frågan om tjänstemannaansvar från den politiska dagordningen och se till att arbetet med en tillitsbaserad styrning av offentlig sektor fortsätter. Hårdare straff och räddare medarbetare är inte rätt väg att gå.

Anna Steen, förhandlingschef för fackförbundet Akavia

Anna Nitzelius, sakkunnig, Akavia

Det här är opinionsmaterial
Åsikterna som uttrycks här står skribenten/skribenterna för.

Ämnen i artikeln: Tjänstemannaansvar

Dela artikeln:

Debatt

”Lyssna på personalen som kör bussarna”

Kristoffer Tamsons (M) bör fråga sig om han själv skulle vara intresserad av ett yrke med 26 300 kronor i ingångslön, där toapauser rationaliserats bort, skriver Anna Sehlin (V) i en replik.

Publicerad: 3 februari 2023, 15:00

Det här är opinionsmaterial
Åsikterna som uttrycks här står skribenten/skribenterna för.

Anna Sehlin, oppositionsregionråd, Vänsterpartiet Region Stockholm.
Foto: Anna Dvrnik

Ämnen i artikeln: Kollektivtrafik

Branschorganisationerna Svensk Kollektivtrafik och Sveriges Bussföretag missar målet när de lägger fram sin lösning på bussförarbristen. Personalens villkor saknas, i vanlig ordning, helt i ekvationen.

För andra gången på kort tid lyckas Kristoffer Tamsons (M) lägga ut texten om kompetensbristen i kollektivtrafiken utan att nämna den viktigaste aspekten av problemet: personalens villkor och arbetsmiljö. Den här gången handlar det om bristen på bussförare och att vi måste göra mer för att fler unga ska välja yrket. Det är så klart helt sant; kompetensförsörjningen är en ödesfråga för både den rullande och den spårburna kollektivtrafiken framöver.

LÄS MER: ”Gör utbildningarna till bussförare attraktiva”

Men varför är det egentligen så att allt färre är intresserade av ett yrkesliv bakom ratten? Raster lyser numera med sin frånvaro i allt mer pressade scheman. Förare hinner inte längre säkerhetskontrollera sina fordon före avfärd när minuter, kronor och ören ska jagas. Upprörda resenärer och skurar av droppsmitta ska personalen hantera på egen hand. Kanske, kanske finns förklaringen till personalbristen någonstans här. Kristoffer Tamsons bör fråga sig om han själv skulle vara intresserad av ett yrke med 26 300 kronor i ingångslön, där toapauser för länge sedan rationaliserats bort till förmån för arbetsgivarens vinstmarginaler.

Tamsons har ägnat sin politiska karriär åt att sälja ut kollektivtrafiken till de bolag som medförfattaren Tomas Byberg representerar. Storstockholms Lokaltrafik (SL) kör inte längre en enda buss i egen regi, all trafik är upphandlad. När trafikbolagen pressar sina verksamheter och tävlar om de lukrativa kontrakten genom att erbjuda mest trafik till lägst pris är det alltid personalen som hamnar i kläm. Det är förarna som tvingas springa snabbare, anpassa sig till mer ”flexibla” scheman och färre kollegor, när budgivningen ska vinnas. Detta vet vi i Vänsterpartiet, och detta vet alla som arbetar i kollektivtrafiken.

Ska vi på allvar råda bot på kompetensbristen i kollektivtrafiken måste vi lyfta arbetsmiljö och arbetsvillkor högst upp på agendan. Endast så kan vi garantera att yrket blir mer attraktivt. Som tur är finns det ett ganska enkelt sätt att vända utvecklingen: lyssna på personalen.

Anna Sehlin (V)
Oppositionsråd Region Stockholm

Det här är opinionsmaterial
Åsikterna som uttrycks här står skribenten/skribenterna för.

Ämnen i artikeln: Kollektivtrafik

Dela artikeln:

Debatt

”Statens stöd till kultur behöver gynna landsbygden”

Bara 12 procent av landets musik- och kulturskolechefer bedömer att Kultursamverkansmodellen är mest gynnsam för landsbygdskommuner, skriver Jalle Lorensson, Kulturskolerådet.

Publicerad: 3 februari 2023, 05:30

Det här är opinionsmaterial
Åsikterna som uttrycks här står skribenten/skribenterna för.

Jalle Lorensson, Kulturskolerådets ordförande.

Ämnen i artikeln: Kulturpolitik | Kulturskola | Kultur

Kommunernas kulturverksamhet måste få större utrymme inom Kultursamverkansmodellen. Staten behöver även se över regelverket så att ungas kulturutövande prioriteras tydligare inom samtliga konstformer. Modellens resurser behöver också gynna landsbygden i större utsträckning.

Kultursamverkansmodellen är det system som finns för statens stöd till regionernas kulturverksamheter. Modellen utreds nu av Mats Svegfors, som bland annat ska komma med förslag på hur modellen tydligare kan stärka ett breddat kulturdeltagande i hela landet.

Kulturskolerådet har frågat landets musik- och kulturskolechefer om deras syn på det regionala arbetet. Resultatet från enkäten visar att 54 procent av cheferna menar att Kultursamverkansmodellen främst gynnar storstäderna. Endast 12 procent av cheferna bedömer att modellen är mest gynnsam för landsbygdskommuner. Modellens legitimitet kan allvarligt hotas om landsbygdskommunerna exkluderas.

60 procent av cheferna menar att regionernas intresse är svagt för att samarbeta kring produktioner där kulturskoleelever deltar. 98 procent av cheferna menar vidare att staten, i regelverket, bör konkretisera och tydliggöra att unga är en prioriterad målgrupp i kultursamverkansmodellen.

Kulturskolerådet har fyra förslag till den pågående utredningen och till regeringen:

1. Ge bättre förutsättningar för regioner att främja ungas kulturutövande

Det regelverk som i dag styr statens stöd till regional kulturverksamhet (förordning 2010:2012) rymmer biblioteksverksamhet, men inte kulturskoleverksamhet. Förordningen har även utmaningar, då den blandar konstformer med verksamhetsformer och är otydlig om vilka delar av kulturlivet den omfattar. Inom film ska hela det filmkulturella området främjas, men inom teater, dans och musik avgränsas stödet till professionella utövare. Tydligare fokus bör läggas på kommunernas kulturverksamhet. Ett ökat fokus på exempelvis ungas kulturutövande via kommunernas kulturskolor stärker möjligheterna till mer jämlika möjligheter för deltagande även i glesbygd.

2. Prioritera unga tydligare

Alla barn och unga bör ha likvärdiga möjligheter att utvecklas genom kulturutövande. Vi menar att det finns goda skäl till att tydligare prioritera barn och unga. Stöd för detta finns redan i politiskt antagna mål, styrdokument och konventioner. Det behövs också kraftfulla åtgärder och förbättrade system, så att det enkelt går att följa och utvärdera ambitionerna liksom resurstilldelningen till barn och unga. Det är utmärkt att barn och unga omnämns som prioriterade i olika styrdokument och konventioner, men det är av högsta vikt att också titta på utfallet och efter det prioritera utvecklingsinsatser – eller omprioriteringar. Vi menar också att det ofta saknas kvantitativa ambitioner. Vår bedömning är att samtliga nivåer (stat, region och kommuner) bör sträva mot att minst 60 procent av resurserna riktas till barn och unga.

3. Stifta ny lag för att säkra kulturskoleverksamheten

Kommunernas kulturskoleverksamhet skyddas inte i dag av nationell reglering eller lagstiftning, vilket betyder att den kan prioriteras bort om exempelvis kommunens ekonomi är dålig. Detta kan skapa oacceptabla skillnader för barns möjligheter till kulturutövande. Kulturskolerådet vill därför se en lag som säkrar kulturskoleverksamhet i alla kommuner. Lagen bör likt bibliotekslagen kräva lokala och regionala kulturskoleplaner som följs upp och visar på vilka ambitioner som finns, vilket kan öka det regionala och lokalpolitiska engagemanget för barns kulturutövande.

4. Öka det statliga ansvaret för talangutveckling

Kulturskolerådet menar att det i dag saknas adekvat stöd för talangutveckling och att det därför bör finnas ett statligt ansvar för detta inom olika konstområden. Regionernas roll för talangutveckling kan behöva stärkas och tydliggöras inom kultursamverkansmodellen. Få kommuner har själva möjlighet att ta fram satsningar på talangutveckling inom alla konstformer och ett utvecklat regionalt arbete kunde stärka möjligheterna för unga som vill fördjupa sig inom en konstform. Staten behöver också tydliggöra sitt ansvar för att det finns nationella och internationella sammanhang där unga kan utvecklas.

Jalle Lorensson, Kulturskolerådets ordförande

Det här är opinionsmaterial
Åsikterna som uttrycks här står skribenten/skribenterna för.

Ämnen i artikeln: Kulturpolitik | Kulturskola | Kultur

Dela artikeln:

Lediga jobb

Förvaltningschef Kultur- och föreningsförvaltningen	Staffanstorps kommun	Staffanstorp
Avdelningen för verksamhetsstöd	Spelinspektionen	Strängnäs

Regiondirektör	Region Gotland	Visby
Ekonomichef	Oskarshamns kommun	Oskarshamn
Förvaltningschef Förskola & Grundskola	Kungsbacka kommun	Kungsbacka

Se alla lediga jobb →

Andra läser också

C-toppen om striden i Botkyrka: ”Sossarna måste ge svar”

Kommunpolitik Koalitionspartnern Centerpartiet kräver besked om vad som egentligen hände när Botkyrkas kommunstyrelseordförande Ebba Östlin i helgen röstades bort av medlemmarna. ”Vi är alla i chock”,...

Humana mister tillstånd för personlig assistans: ”Felaktigt beslut”

Äldreomsorg Humana Assistans blir av med tillståndet att bedriva bland annat hemtjänst och personlig assistans. Därmed tappar koncernen 2,8 miljarder kronor eller 35 procent av intäkterna.

Här är kommunernas klagomål på Humana: ”Väldigt allvarligt”

Socialtjänst Närmast utpressning. Så beskrivs samarbetet med Humana Assistans av en kommun där bolaget verkar. Ivo stoppar nu företaget från att bedriva personlig assistans. Dagens Samhälle...

”Sluta använda begreppet tillitsbaserad styrning och ledning”

Debatt Det är dags att rikta uppmärksamheten mot de konkreta förändringsprojekt som pågår i kommuner och regioner, anser Sven Siverbo, professor i redovisning och styrning.

Nyhetsbreven som ger dig bäst koll på samhället

Vässa din omvärldsbevakning med hjälp av våra kostnadsfria nyhetsbrev. Du väljer själv vilka brev du behöver för att förenkla din vardag: senaste nytt, veckans löpsedel, dagens debattsvep, offentlig upphandling eller jobbevakningar.

Välj nyhetsbrev

Chefredaktör och ansvarig utgivare: Christina Kennedy

Tillhandahållare av innehåll: Bonnier Business Media Sweden AB, 105 16 Stockholm, org. nr 556468-8892.

Allt innehåll på dagenssamhalle.se skyddas av upphovsrättslagen. Ange källa vid citering.

Dagens Samhälle är en del av Bonnier News.

Dagens Samhälle 105 16 Stockholm