

# Tillitsbaserad styrning – varför passar det för lärosäten?

HfR:s höstkonferens 2019

Anders Sturk Steinwall

# Disposition

- Vad är tillitsbaserad styrning?
  - Van(liga )föreställningar
  - Tillitsdelegationens definitioner
- Tillitsbaserad styrning vid UoH - varför och hur?
  - Varför tillitsbaserad styrning behövs inom akademin
  - Särskilda utmaningar för tillitsbaserad styrning inom akademin
- (Hur tänker vi vid UmU?)

# Van(liga )föreställningar

- "Ge oss resurser och lämna oss i fred!"
- "Vi kan väl (inte) bara låta bli att styra och följa upp?"
- Tillitsbaserad styrning
  - = fritt valt arbete
  - = ingen styrning
  - = ingen kontroll och uppföljning
  - = inget ansvarsutkrävande

# Van(liga )föreställningar

- "Ge oss resurser och lämna oss i fred!"
- "Vi kan väl (inte) bara låta bli att styra och följa upp?"
- Tillitsbaserad styrning
  - ≠ fritt valt arbete
  - ≠ ingen styrning
  - ≠ ingen kontroll och uppföljning
  - ≠ inget ansvarsutkrävande



# Andra vanföreställningar

- "Vi måste ju styra upp X"
- "Vi måste ge rätt incitament för Y"
- "Vi måste kunna följa upp Z"
- **Grunden måste vara en god professionell etik och kultur - styrningen ska främja och samspela med denna**

# En fråga om balans



# Tillitsdelegationens definition

- ” styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att
  - 1) stimulera samverkan och helhetsperspektiv,
  - 2) bygga tillitsfulla relationer, samt
  - 3) se till att medarbetarna kan, vill och vågar [hjälpa medborgaren].”

# Vägledande principer

- **Tillit.** Positiva förväntningar som utgångspunkt.
- **Medborgarfokus.** Anta medborgarens fokus.
- **Helhetssyn.** Ta ansvar för helheten och samverka över gränser.
- **Handlingsutrymme.** Delegera och ge utrymme för professionellt omdöme.
- **Stöd.** Säkerställ ett verksamhetsnära stöd.
- **Kunskap.** Skapa en lärande organisation.
- **Öppenhet.** Dela information och respektera kritik.
- **Långsiktighet.** Skapa en hållbar verksamhet.



# Varför passar tillitsbaserad styrning för lärosäten?

- Mål med styrningen enligt Strut:
  - Främja akademisk frihet, kvalitet och integritet
  - Främja ett rollsäkert samhällsansvar
  - Främja strategisk handlingsförmåga
- Därför behövs en tillitsbaserad, kunskapsbaserad och långsiktig styrning som bl.a. innefattar
  - en utvecklad dialog mellan regering och lärosätena för att bygga tillitsfulla relationer och främja samsyn om verksamhetens syfte och mål,
  - en uppföljning, utvärdering, kvalitetssäkring och tillsyn som är verksamhetsanpassad och utvecklande men också synliggör resultat som grund för tilliten, och
  - en resurstilldelning som tar hänsyn till verksamhetens komplexitet och behovet av inre drivkrafter

tillitsbaserad styrning behövs också inom lärosäten!

- Tilliten till professionen är poängen!  
(inte tilliten till lärosätesledningarna)

# Om vi vill ha autonomi måste vi ge autonomi

”den frihet till självstyre som lämnats vidare har övertagits av ledningarna för lärosäten och för fakulteter och huvudområden ... medan basnivåns inflytande snarare har reducerats.”

”Om autonomireformen ska upplevas som meningsfull måste universitets- och högskole-ledningarna överlämna mycket mera av styrning och planering till underställda organ och därmed till lärare och forskare på verksamhetsnivån. **En förutsättning för att talet om frihet och självbestämmande inte bara ska bli vackra ord är att både statsmakter och universitets- och högskoleledningar visar att de verkligen har förtroende för anställda och medarbetare.**

Endast genom att bygga upp ett ömsesidigt förtroende mellan beslutsfattare på alla nivåer och lärare och forskare som genomför lärosätenas dubbla uppgift kan konstruktiva och kreativa miljöer skapas.”

Carl-Gustaf Andrén (2013)  
*Visioner, vägval och verkligheter*

# Om vi vill visas tillit måste vi visa oss värdig den

”Har vi lokalt den ledningskapacitet som krävs för att de nya frihetsgraderna ska kunna utnyttjas?”

Har vi den helhetsbild och den kunskap om och solidaritet med det gemensamma målet som krävs på den operativa (= institutions-) nivå?

Hur avväges traditionen av kollegial akademisk hänsyn mot behovet av ledarskap för fokusering och omfördelning?”

Bjarne Kirsebom (2012)  
”Reflexioner över frånvaron av en sammanhållen högskolepolitik,”  
i *Vänbok till Ann Fritzell*

# Särskilda utmaningar inom akademien

- Vad är ”medborgarfokus” för oss?
- Verksamhetens komplexitet och den akademisk friheten är skäl för tillitsbaserad styrning, men också en utmaning när det gäller
  - Samsyn om verksamhetens syfte
  - Helhetsperspektiv

# Vad betyder medborgarfokus?

- Vem är ”medborgaren” för oss?
  - Studenten
  - Arbetsgivare
  - Andra avnämare, intressenter och samverkansparter
  - Allmänheten - skattebetalare, alla som kan ha glädje av utbildning och forskning, medborgare ...
  - ... men också mänskligheten i stort! ...
  - ... och kunskapen i sig

... kort sagt, UoH finns till för många och mycket

# Verksamhetens syfte och helhetsperspektiv

- Akademisk frihet och differentiering → svårt att enas om uppdraget annat än i tämligen övergripande termer
- Avvägningar mellan utbildning och forskning, det fria och det behovsmotiverade, olika områden, önskemål från studenter eller avnämare vs. inomakademiska bedömningar, bredd eller spets, lokalt eller internationellt ...
- Vad krävs för "helhetsyn"? Hur långt kan den sträcka sig?
- → dialog ...

# Tillit är dubbelriktat

- Ur Strut: ”Grunden ... är att det finns ett stort mått av tillit från båda sidor, dvs. tillit från regeringens sida att lärosätena ansvarsfullt tar sig an sitt uppdrag, och tillit från lärosätenas sida att regeringen i sin styrning tar hänsyn till de särskilda förutsättningar som finns för högre utbildning och forskning. Tilliten behöver underbyggas och upprätthållas av styrningens olika delar.”
- Om universitetsledningen inte litar på regeringen, varför ska regeringen lita på universitetsledningen? Motsvarande internt?
- Tendens att misstro den närmast överordnade nivån och söka stöd ett steg uppåt (misstro universitetsledning och därför önska nationell reglering, eller misstro fakultetsledning och därför söka stöd direkt hos rektor ...)



# Svårt – men alternativen är knappast bättre

- Om det är svårt att nå samsyn om verksamhetens mål och helhetsperspektiv genom dialog, hur skulle vi då kunna reglera eller prissätta fram det?
- Har regeringen förmåga till tillitsbaserad styrning? Har lärosätena?

Något annat duger inte!

# Lättare att låta bli (men sämre)

- Att på riktigt eftersträva tillitsbaserad styrning av universitet och högskolor – utifrån och internt – är ingen förenkling utan snarast besvärligare
- Om man inte skapar förutsättningar för att bli styrd och styra mer tillitsbaserat slipper man en del svåra beslut och kan obehindrat klaga på den dåliga styrningen ...
- Men: att gnälla är som att sitta i en gungstol: bekvämt, man har något att göra, men kommer ingenstans!



# Hur vi jobbar vid UmU

- Prioriterat av ledningen ... om än inte så konkret än
- Workshops och diskussioner, men inget ”projekt”
- Några tankar som framkommit:
  - Nya former av dialog
  - Inslag i introduktion för nyanställda, chefsutbildningar, workshop vid institutioner/enheter
  - Utveckla gate-keeping-funktionen för att avlasta verksamheten
  - Mall för motivering vid inrättande av styrdokument samt kontinuerlig översyn av det universitetsgemensamma regelverket

# Några citat

- "Det finns ett stort handlingsutrymme, större än vad vi tror och är beredda att använda oss av."
- "Handlingsutrymme har funnits men försvann, nu försöker vi återskapa det. Det gällde betygssättning, kursupplägg, verksamhetsstyrning. Det fanns tid till det. Sedan började varenda timme räknas. ... Timräkningen har gjort att det plötsligt går att säga 'jag kan inte göra det, jag har bara 20 timmar för det.' Det har ändrat kulturen."
- "Stort handlingsutrymme kan vara svårt att förena med helhetssyn."
- "Vad behöver vi veta om helheten? Måste alla känna till allt? Det finns en vilja att kunna bidra till helheten men helhetssyn är svårt och en riktig utmaning."

# Några citat

- "Är man chef över experter är tillit en förutsättning."
- "Vi har en del förutfattade meningar om varandra mellan olika nivåer och funktioner."
- "Sluta med onödiga uppföljningar och utvärderingar, att mäta det som mäts för mätandets skull samt arbetsuppgifter som inte har/ger effekt."
- "För att kunna utöva ledarskap måste man ha kunskap, veta vad som händer i organisationen, vad som är positivt, vad som är utvecklingsbart. Våra ledare måste ha möjlighet att få den kunskapen, och för att få det skulle vi behöva utveckla våra dialoger. Vi behöver inte den rapportering och den uppföljning vi har idag. Vi skriver för mycket."

# En förvaltningschefs styrningsfilosofi

"En väl fungerande organisation vilar på väl kända värderingar som delas av de flesta. Varför finns vi till och vilket är vårt uppdrag i stort? ... Den övergripande visionen är helt enkelt att göra det man är bra på och göra det allt bättre. ... Jag vill lyfta fram fyra viktiga principer:

1. **decentralisering av viktigare och löpande beslut som rör kärnverksamheten.** ... En utpräglad kunskapsorganisation går inte att centralstyra, man måste lita på medarbetarna. Men denna princip gäller enbart i kombination med nästa.
2. **Ett starkt fokus på resultat.** Ledningens allra viktigaste uppgift är att följa upp och utkräva ansvar för verksamhetens resultat. Tro inte på de som hävdar att det inte går att värdera utbildningens och forskningens kvalitet och resultat. Det finns etablerade modeller för detta och mest effektiva är att jämföra resultaten med andras. Relativa mål är därför bättre än absoluta. Jag vill åter upprepa att decentralisering endast fungerar om någon utkräver ansvar för verksamhetens resultat.
3. **Lägg stor vikt vid rekrytering av personal.** En slapphet i detta avseende ger en brant uppförsbacke oavsett hur väl allt annat organiseras.
4. **samordning och viss centralisering av infrastruktur och administration.** Det gör det också lättare för basenheterna att kunna fokusera på sina huvuduppgifter. "

P-O Rehnquist (2013)  
"P-O:s reflektioner" (blogg)