

Utifrån regionstyrelsens uppföljningsplan; redovisning av tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning har sin grund i vad SKR beskriver som ”*styrning, kultur och arbetsätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer och säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren.*” Således konstateras att tillit inte enbart handlar om mjuka värden, som organisationskultur och ledarskap, utan lika mycket om hur verksamheten styrs, utvärderas och organiseras. Arbetet mot en mer tillitsbaserad ledning och styrning bygger på de sju principerna; tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet ([Tillitsbaserad styrning | SKR](#)). Omställningen mot en mer tillitsbaserad ledning och styrning är ett övergripande arbete i flera delar som berör samtliga medarbetare och politiker liksom samtliga nivåer i de organisatoriska hierarkierna. En tillitsbaserad styrning och ledning behöver hållas levande och anpassas utifrån rådande och förändrade förutsättningar.

Översyn av styrdokument

Under Anders Byströms tjänstemannaledning utsågs HR-avdelningen att hålla samman ett arbete mot en mer tillitsbaserad ledning och styrning. I dialoger har resonemanget varit att den tillitsbaserade styrningen i fråga om strukturer och processer som definieras genom styrdokument behöver föregå ledarskapsinsatser och annat som syftar till att implementera tillit som förhållningssätt. Region Jämtland Härjedalens styrstruktur har nyligen omarbetats genom ny styrmodell där förhållningssättet till en mer tillitsbaserad organisation synliggjorts genom skrivelser som; ”*tillit till organisationens medarbetare, chefer och processer är en målsättning genom hela styrkedjan. Det innebär bland annat att alla har och tar ansvar för att aktivt verka för att stimulera till samverkan och helhetsperspektiv och att bygga och bidra till tillitsfulla relationer. En tillitsbaserad ledning och styrning förutsätter tydliga ramar och mandat och ställer krav på uppföljning men lämnar också utrymme för medarbetare att forma innehållet*” (RS342/2022, fastställd av regionfullmäktige 2023-06-21, § 72, [1ca874e4-7c9e-4519-8b74-34954f18621d.pdf \(regionjh.se\)](#)). Arbetet med ny regionplan och verksamhetsplaner för 2024 pågår även de i skrivande stund och även i dem väntas ansatsen mot ett mer tillitsbaserat förhållningssätt beaktas i syfte att uppnå ökad involvering och ökat engagemang från chefer och medarbetare.

Det pågår en översyn av övergripande policydokument med anledning av ny mandatperiod och i vissa av dessa kan tillitsbaserad styrning betonas som ett led i ett mer inarbetat förhållningssätt. Personalpolitisk policy är ett sådant exempel, där ett arbete under ledning av HR gjorts och där en remissversion hanteras under hösten i de politiska nämnderna.

Enligt Region Jämtland Härjedalens riktlinjer för politiska styrdokument (Dnr RS/1060/2018) är en policy ett dokument som ska ange Region Jämtland Härjedalens förhållningssätt och värderingar inom ämnet, däremot ska inte en policy ange några fasta regler utan enbart principer. Personalpolitisk policy som syftar till att underlätta ställningstaganden och utgöra vägledning för chefer och medarbetare i utveckling och tillämpning inom det personalpolitiska området, har i revideringsarbetet och remissutgåvan beaktat strävan mot en mer tillitsbaserad ledning och styrning.

Konkreta exempel på hur en tillitsbaserad styrning omsatts i praktiken

Chefsutbildning i utvecklande ledarskap, förkortat UL, är ett beprövat koncept där tillitsbaserad ledning är det förhållningssätt som förespråkas. UL-utbildning förutsätter dock två ledare som båda gått utbildning för att få utbilda och då regionen totalt sett enbart har tre utbildare, varav en som återfinns inom HR och övriga två utgörs av chefer i verksamhet, har det i perioder varit svårt att genomföra utbildning. Att utföra utbildning bygger på dessa verksamheters möjligheter att frigöra utbildarna och nu planeras för att kunna återuppta utbildning i höst efter att det under våren 2023 inte var möjligt att frigöra utbildarresurs.

Eftersom tillitsbaserad styrning förutsätter tydliga ramar och uppföljningsrutiner men ett friare spelrum däremellan, är detta också i linje med hur exempelvis löneöversynen rent praktiskt har hanterats nu under 2023 då ”chefens meny” infördes i Heroma lönesystem så att chefer gavs större utrymme att hantera mer av det operativa arbetet utefter HR:s ramar för löneöversynsprocessen.

Operativ plan för hälso- och sjukvården är en nyligen antagen plan som bygger på samtliga parter inkludering för att möjliggöra bästa möjliga utfall av hälso- och sjukvården. Såväl implementerad plan som arbetet med framtagandet av planen har inneburit en tillitsbaserad ansats där alla väntas kunna vara med och bidra.

Vad händer härnäst?

Arbetet mot en mer tillitsbaserad styrning och ledning inom Region Jämtland Härjedalen är ett långsiktigt arbete som främst präglas av ökad tillit som förhållningssätt till medarbetare, ledning, medborgare och politik. Fortsatt översyn av styrdokument liksom utvärdering och eventuella revideringar av rutiner, system, uppföljning, kontroll och arbetssätt på olika nivåer är en del i strävan mot en mer tillitsbaserad anda, liksom fortsatt arbete i ledarskaps- och medarbetarskapsfrågor. Pedagogiskt är det fortsatt viktigt att kommunicera att ett tillitsbaserat förhållningssätt handlar om uppmuntran och inkludering och allas möjlighet att bidra men att vikten av uppföljning och kontroll kvarstår. Regionens nytillträdde regiondirektör ansvarar i sin ledningsfunktion för vidare arbete.

HR-avdelningen, augusti 2023
Sammanställt av strateg Elin Roos Högberg