

# Konsten att bygga förtroende



Alla myndigheter kan öka sitt förtroende, oberoende av utgångsläge och oberoende av uppdrag. Förtroende handlar inte om att putsa fasaden, det handlar om kärnan i allt man gör och hur man gör det. Förtroendet måste alltid förtjänas. Om man vill väl, försöker göra sitt bästa och hela tiden lära sig av sina misstag och behandlar alla med respekt finns goda förutsättningar för att öka förtroendet.

*April 2020*

## Myter om förtroende

Ofta uttrycks en oro i debatten om att förtroendet för stat och myndigheter kommer att sjunka på grund av globaliseringen, invandringen, ungdomars ändrade attityder eller andra trender i samhället. Än så länge har det inte blivit så. Enligt Kantar Sifos Anseendemätning ökar förtroendet för svenska myndigheter och trenden har varit stigande under den senaste 6-års perioden.<sup>1</sup>

Inte heller förtroendet mellan människor har minskat, det som brukar kallas mellanmänsklig tillit. Enligt SOM-institutet har det stora flertalet svenskar hög eller medelhög tillit till andra människor (endast 12 % säger att de har låg tillit).<sup>2</sup> Denna höga tillit har legat på stabila nivåer de senaste decennierna.

Skillnaden mellan förtroendet för olika myndigheter är dock mycket stor. Enligt Kantar Sifos Anseendeindex ligger Kustbevakningen i topp (index 67 år 2019) och Arbetsförmedlingen i botten (index -24 år 2019). Detta betyder att man dels inte kan ta högt förtroende för givet och dels att myndigheter själva kan påverka sitt förtroende. Förtroendet kan, och måste, förtjänas hela tiden.

Många tror också att myndigheter kan bygga förtroende genom att försöka tillgodose alla önskemål hos medborgare och företag. Men det stämmer inte alls. Förtroende byggs genom att göra rätt saker på rätt sätt. De flesta människor vill att myndigheter agerar rätt och korrekt i enlighet med lagar och regler, men att de gör detta på ett sätt som visar respekt för varje enskild individs situation och behov.

I Kantar Sifos Anseendemätning har man undersökt vilka faktorer som påverkar anseendet. Det visar sig att faktorer som "likvärdig behandling", "god servicenivå" och "hålla vad man lovar" har en neutral effekt. Det vill säga att dessa faktorer varken ökar eller minskar förtroendet. Däremot har en faktor som "upprätthåller etik och moral" en positiv effekt på förtroendet.

Detta är helt rimligt. Att helt enkelt sköta sitt uppdrag och följa regelverket ger varken pluspoäng eller minuspoäng eftersom detta är vad människor förväntar sig. Att inte sköta sitt uppdrag och att inte följa regler skulle definitivt minska förtroendet, men att bara göra det som rimligen kan förväntas får inga positiva effekter. Detta är bra eftersom det visar att det finns ett stort grundförtroende för myndigheter. Man utgår från att myndigheter sköter sitt jobb.

<sup>1</sup> "Anseendet för svenska myndigheter 2019", Kantar Sifo, [https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/anseendet\\_for\\_myndigheter\\_2019.pdf](https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/anseendet_for_myndigheter_2019.pdf)

<sup>2</sup> "Svenska trender 1986–2019", SOM-institutet, Göteborgs Universitet. [https://som.gu.se/digitalAssets/1769/1769481\\_svenska-trender--1986-2019-.pdf](https://som.gu.se/digitalAssets/1769/1769481_svenska-trender--1986-2019-.pdf)

Dessa iakttagelser stämmer helt med mina egna erfarenheter. Jag deltog i många år i arbetet med att öka förtroendet för Skatteverket. Jag grävde ner mig i forskningen kring förtroende och lärde mig mycket av det som vi då gjorde inklusive alla misstag.<sup>3</sup>

Denna artikel handlar om delar av dessa erfarenheter och lärdomar. Min slutsats är att förtroendet för en myndighet är helt avgörande för dess förmåga att verka effektivt och att förtroendet alltid går att förbättra, även om det ibland kan vara svårt och ta tid. Det är lätt att tappa förtroende men mycket svårt att bygga upp det. Det måste verkligen förtjänas, varje dag i allt som görs.

## Att inte skylla ifrån sig

- "Vårt uppdrag är så svårt och otacksamt"
- "Vi fattar mest beslut som går emot den enskilde"
- "Vad allmänheten tycker om oss har ingen betydelse så länge vi sköter vårt jobb"

Detta är invändningar och kommentarer jag har hört ofta. Det handlar dels om förklaringar till varför man har ett lågt förtroende och dels om ursäkter varför det inte är någon idé att göra något. Men även detta är myter som saknar stöd i forskningen.

Man kan tycka att Skatteverket har ett otacksamt uppdrag, att ta människors pengar. Skatteverket fattar även många beslut som går emot den enskildes önsningar. Ändå har Skatteverket under många år legat i topp i olika förtroendemätningar.

Man kan inte skylla på sitt uppdrag. Uppdraget kan vara svårt och otacksamt, men det har väldigt liten betydelse. Det som har betydelse är hur man utför detta uppdrag.

Enskilda bedömer inte heller myndigheter efter om ett beslut är positivt eller negativt. De bedömer myndigheter efter hur man kom fram till sitt beslut och därmed utifrån om beslutet är korrekt eller inte. Man vill att beslutet ska vara rätt, men man vill också känna sig trygg med att så är fallet.

De flesta medborgare och företag har svårt att bedöma om myndigheter har gjort rätt eller inte utifrån regelverket (hur vet du att Skatteverket har räknat ut rätt skatt för dig?). Frågan "Är beslutet korrekt?" är svår att svara på. Istället ställer sig många frågan "Kan jag lita på beslutsfattaren?". Som beslutsfattare kan man se myndigheten i sin helhet, eller en enskild handläggare. Om det finns skäl att lita på beslutsfattaren finns också skäl att tro att beslutet är korrekt, även om det är negativt.

---

<sup>3</sup> Mer om hur allt detta gick till finns beskrivet i boken "Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet" som Anders Stridh och jag har skrivit. Den går att beställa kostnadsfritt från Skatteverket.

När kan man då lita på beslutsfattaren? Bland annat följande är viktigt:

- Handläggaren/myndigheten lyssnar på den enskilde och erkänner att ”detta är din upplevelse”.
- Handläggare/myndigheten belyser och beaktar även sådant som talar till den enskildes fördel.
- Handläggaren/myndigheten behandlar alla människor med respekt, anpassat efter situation men utan undantag.

Om den enskilde uppfattar att processen, eller procedurerna, för att nå fram till ett beslut är rättvist kommer man också att uppfatta beslutet som rättvist (oavsett om det är positivt eller negativt).

Detta kallas för ”procedural justice” eller ”procedural fairness” och den amerikanske forskaren Tom Tyler har undersökt detta länge och skrivit och berättat om detta i många olika sammanhang (läs gärna artiklar av honom eller lyssna på något föredrag på YouTube).

Erfarenheter, och undersökningar, från Skatteverket pekar i samma riktning. Man kan inte skylla på sitt uppdrag eller att man fattar impopulära beslut. Vad är inte avgörande, utan hur.

Förtroende och rättvisa hänger ihop. Har man förtroende är man mer benägen att tro att myndigheten agerar korrekt och rättvist och vice versa. Det har alltså väldigt stor betydelse vad medborgare och företag tycker om en myndighet. Ett högt förtroende gör att man blir mer benägen att acceptera myndighetens beslut och man tror i högre grad på informationen från myndigheten. Detta leder i sin tur till högre regelefterlevnad och färre klagomål och onödiga överklaganden. Myndighetens verksamhet blir effektivare och såväl kunder som medarbetare kommer att tycka att interaktionerna är trevligare.

## Behandla alla med respekt

Ett bra bemötande mot alla är en helt nödvändig (dock inte tillräcklig) del i konsten att bygga förtroende. Ett bra bemötande handlar inte om att klistra på ett leende och säga vissa inövade fraser. Det måste vara äkta och det måste utgå från den man möter.

Olika människor i olika situationer behöver bemötas på olika sätt men en grundläggande mänsklig egenskap är att vi alla vill bli bemötta med respekt.

Att bli behandlad med respekt handlar om att bli lyssnad till, att bli tagen på allvar och att någon bryr sig om att förklara för mig så att jag förstår.

Egentligen borde man inte fråga sig hur man skapar ett gott bemötande utan i stället fråga sig varför det förekommer dåligt bemötande. Enligt min erfarenhet är de flesta människor snälla och trevliga och vill väl. Ändå faller vissa in i roll där de kan vara tvära och ohjälpsamma.

Ofta beror detta på en känsla av otrygghet eller att man tror att man som myndighetsperson måste vara på ett visst, byråkratiskt, sätt. Man kan då lätt gå in i en roll för skydda sig. Ofta används också lagboken som en skyddsmur som ett sätt att slippa bli ifrågasatt ("regler är regler").

Arbete med att utveckla och förbättra bemötandet handlar därför i stor utsträckning om att skapa en trygghet där medarbetare vågar vara sig själva. Utöver detta kan man behöva lära sig vissa knep om hur man hanterar kritik och besvärliga situationer. Men det bästa sättet är nästan alltid att lyssna och visa förståelse samt uttrycka empati. Det finns ingen motsättning mellan att visa empati och att följa regler, man kan göra både ock.

Det är också viktigt att betona att alla människor har rätt att bli behandlade med respekt (även om det måste anpassas efter behov och situation). Ibland hör jag uttalanden som "de som gör rätt för sig kan få ett gott bemötande", det vill säga att myndigheten tar sig rätten att godtyckligt villkora sitt bemötande. Men det finns inga undantag från det goda bemötandet.

Allt ska göras korrekt, om enskilda bryter mot regler finns också regler om vad som händer då (straffavgifter, åtal etc). Dåligt bemötande från myndighetens sida ska inte vara en del av straffet (man behöver ha lagstöd för alla former av straff) och man kan inte uppfostra människor genom att behandla dem illa.

Synen på dem man är till för behöver synas och vid behov förändras. Bemötandet får inte vara en fasad, det behöver vara äkta för att fungera. Det duger inte att le mot kunden för att sedan prata illa om samma person runt fikabordet. Den interna jargongen speglar synen som finns, samtidigt som jargongen också påverkar denna syn. Därför är det alltid direkt olämpligt att raljera om dem man är till för, använda nedsättande begrepp om dem eller på annat sätt ge uttryck för en bristande respekt.

Kunderna, eller alla dem man är till för, ska behandlas med respekt även när de inte är närvarande. Endast så kan det goda bemötandet bli en integrerad del av organisationens kultur.

## Våga begå misstag och var ödmjuk

Förtroendet man får, eller inte får, är en konsekvens av vad man gör och hur man gör samt hur man uppfattas. Därför måste man alltid fundera på effekterna på förtroendet

när man fattar beslut. Men man får inte bli en slav under opinionsmätningar utan man måste våga stå upp för det som bedöms vara det rätta och vara konsekvent i sitt agerande.

Om en myndighet begår ett misstag och snabbt ber om ursäkt och rättar till felet kan förtroendet öka och bli högre än om man hade gjort rätt från början. Alla begår misstag ibland. Det är inget konstigt och inget man straffas för så länge det inte sker för ofta eller är alltför klantigt. Det viktiga är i stället hur man agerar när man blir uppmärksam på att man gjort fel.

Det värsta man kan göra är att förneka att felet begåtts eller skylla ifrån sig. Man måste snabbt acceptera läget, be om ursäkt för att felet begåtts/finns (oavsett hur man ser på skuldfrågan) och tala om hur man kommer att lösa situationen och hantera dem som drabbats.

Tillit handlar mycket om tillit till intention och kompetens. Har människor stor tillit till att man vill väl och till myndighetens kompetens accepterar man att det ibland blir fel.

Finns denna tilltro till en faktiskt välvilja och kompetens behöver man inte vara rädd för att göra impopulära saker eller att göra saker som kanske misslyckas. Man kommer att bli förlåten för en hel del, så länge man gör så gott man kan och funderar på hur man gör.

Kompetens och välvilja demonstrerar man både genom vad man gör och hur man gör det, inte genom att själva lyfta fram sina förtjänster. Särskilt för myndigheter gäller det att fokusera på sitt syfte och uppdrag och därmed på dem man är till för. Myndigheten bör därför undvika att tala om sig själv allt för mycket, man bör tala om det man gör och tänker göra och vad detta innebär för kunderna.

Förtroendebyggande handlar inte om att försöka framstå på ett visst sätt. Det handlar inte om att putsa fasaden, det handlar om kärnan och hela verksamheten. Det handlar om att försöka vara på ett visst sätt och sedan kommunicera ärligt kring detta. Budskapen internt ska vara desamma som budskapen externt.

## En bra verksamhet ur flera perspektiv

Eftersom förtroende är något som måste förtjänas handlar det helt enkelt om att bedriva en bra verksamhet som förtjänar förtroende. Då handlar det både om vad och hur.

Det är viktigt att tänka på att det handlar om mer än att bedriva en verksamhet med hög effektivitet och hög produktivitet. Det handlar även om kultur, synsätt och kompetens. Verksamheten måste både vara bra och upplevas som bra från kundens

perspektiv. Myndigheten behöver förstå och acceptera sin roll i ett större perspektiv och hur man kan göra nytta för sina kunder och för samhället i stort. Och inte minst viktigt, att ge det lilla extra som inte kostar något men som kan betyda väldigt mycket för den enskilde.

Förtroende skapas alltså genom att göra rätt saker på rätt sätt, med rätt syfte och med goda intentioner. Så enkelt, och så svårt, är det.

*Har du synpunkter, kommentarer eller frågor? Kontakta gärna:  
[lennart.wittberg@cogitem.se](mailto:lennart.wittberg@cogitem.se)*