



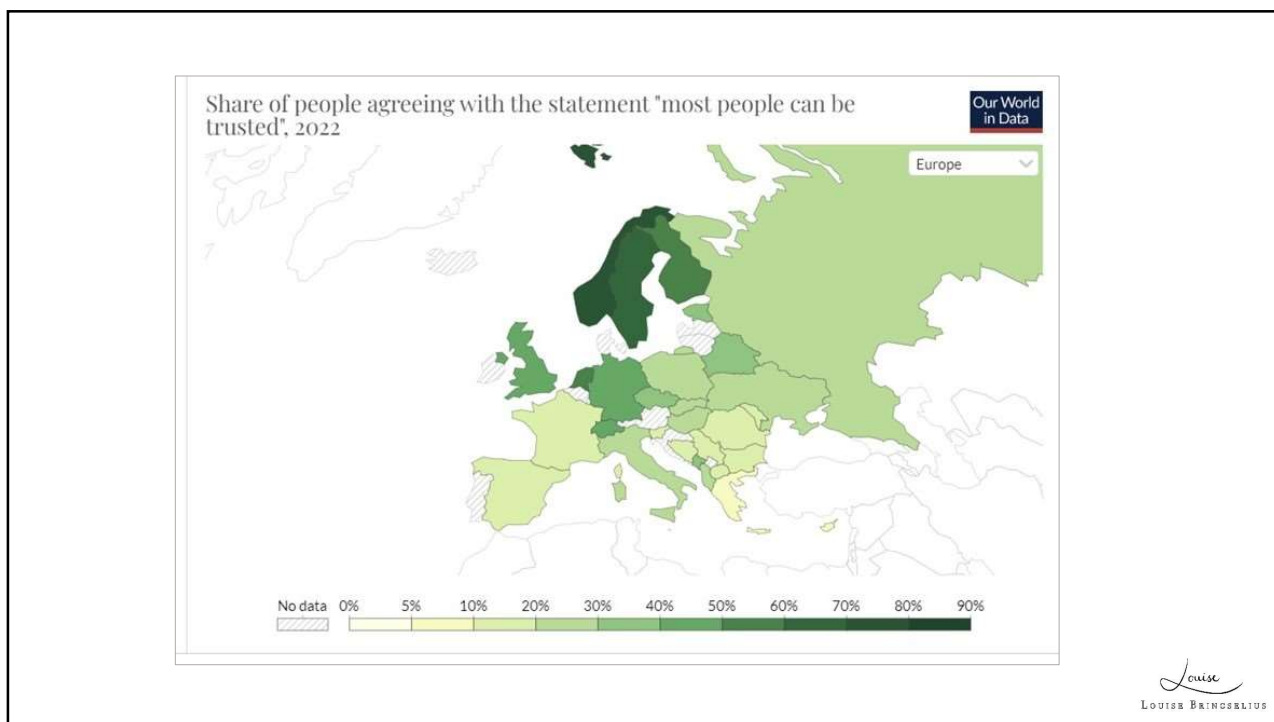
# Tillit - nyckeln till framgångsrika organisationer

**Louise Bringselius**  
 Docent i organisation och ledning (företagsekonomi)  
 Forskare, författare, talare & kolumnist

[louise@bringselius.se](mailto:louise@bringselius.se)  
[www.bringselius.se](http://www.bringselius.se)



1



2



3

**Tillit är en förutsättning för att vi ska kunna lösa våra samhällsutmaningar**

**Henrik Oscarsson** @HenrikOsc... · 9h  
Stark tillit till varandra och våra samhällsinstitutioner är en av våra mest värdefulla naturresurser och bidrar till att göra det svenska samhället effektivare och mer framgångsrikt. De som vill undergräva och försvaga oss är förstas fullt medvetna om detta och agerar därefter. [twitter.com/heselinsi/stat...](https://twitter.com/heselinsi/stat...)

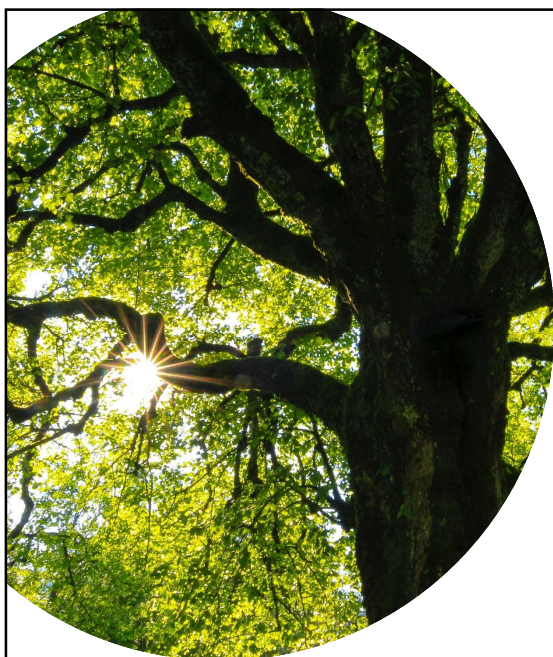
Långsiktigt förebyggande arbete av flera samhällsaktörer kan låta vagt och riskerar att väljas bort. Men det är vad som krävs för att motverka och förebygga kriminalitet, skriver Olivia Wigzell, Socialstyrelsen.

Publicerad 2021-11-04

- Behov att bygga relationer med människor i utanförskap - öka inkludering och förebygga kriminalitet
- Behov av globalt samarbete för att hantera klimatkris, kriminalitet, fattigdom, mm.
- Behov av stärkt beredskap inför krig och kriser.
- Behov av bättre arbetsmiljö och ökad psykisk hälsa.
- Behov av mer innovation och utveckling.
- Behov av ökad lyhördhet mot medborgares olika behov.

LOUISE BRINGSBLIUS

4

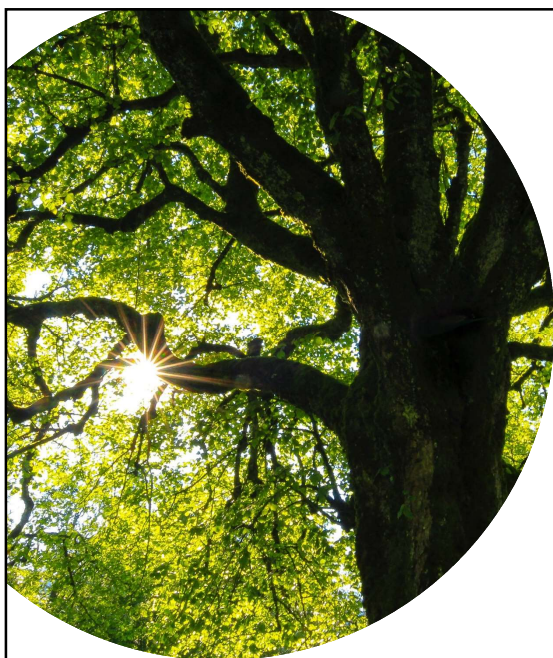


## Agenda

1. Varför är tillit och omdöme viktigt?
2. Hur utmanas tilliten idag?
3. Vad kan ett tillitsbaserat förhållningssätt betyda i min yrkesvardag?

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

5



1.  
Varför är tillit och omdöme viktigt?

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

6

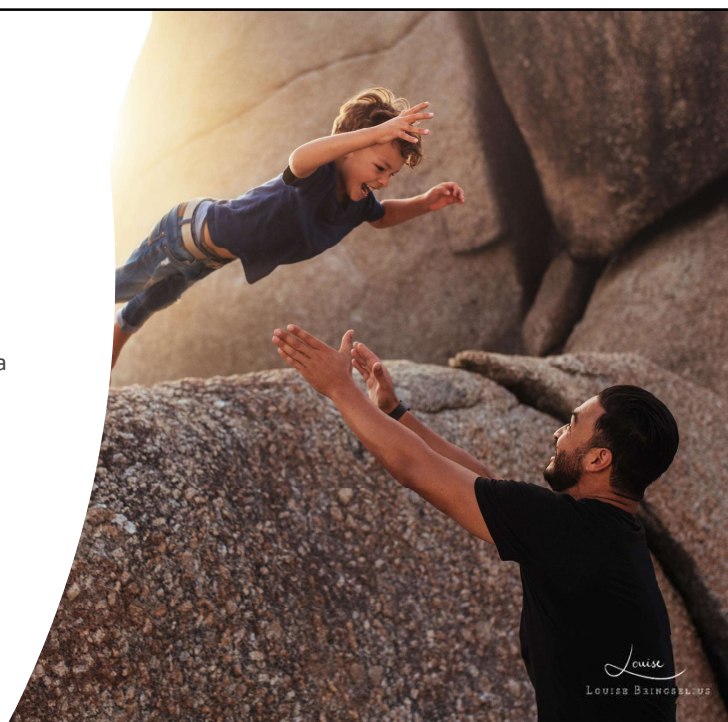
## Tillitens effekter

- Ökat välmående och lycka
- Ökat samarbete mot gemensamma mål
- Ökad effektivitet, minskad administrativ börda
- Ökad kreativitet, innovation, utveckling
- Ökat engagemang och ansvarstagande

Obs: komplexa samband (Yang & Holzer 2006)

### Exempel på forskning

Mayer & Gavin 2005; Kroll 2008; Breuer, Hüffmeier & Guido 2016; Tov & Diener 2008; Putnam 1993, 2000; Zak & Knack 2001; Bjørnskov, 2012; Boies, Fiset & Gill 2015; Heavey, Halliday, Gilbert & Murphy, 2011; Morgan & Hunt 1994; Mishler & Rose, 2005; Zak 2017; Rothstein 2011, 2013; World Happiness Survey.

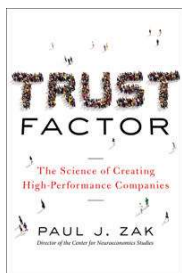


7

## Tillitens effekter

### Högtillitsorganisationer

- 74% lägre stress
- 106% mer energi på arbetet
- 50% högre produktivitet
- 13% färre sjukdagar
- 76% högre engagemang
- 29% högre livstillfredsställelse
- 40% färre utbrända

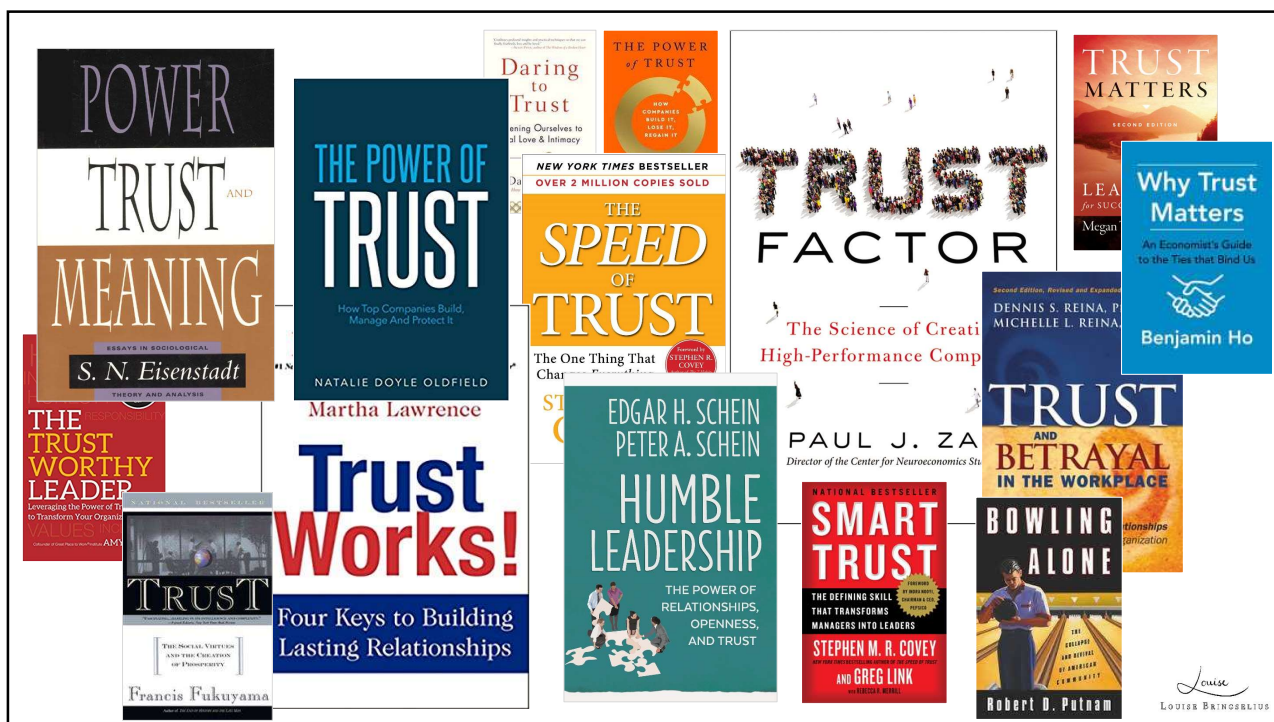


“Glädje på arbetet kommer från syftesdrivet arbete inom ett team med tillit”

Paul Zak (2017) Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies.  
Paul Zak (2017) The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review.



8



9



## Mekanismen bakom tilliten

”Självuppfyllande förväntningar, rosenthaleffekten, pygmalioneffekten, Self-Determination Theory”

Tillit påverkar både den som litar och den som får tilliten.

- Teori X  
Människor är lata och själviska till naturen
- Teori Y  
Människor är motiverade och hjälpsamma till naturen

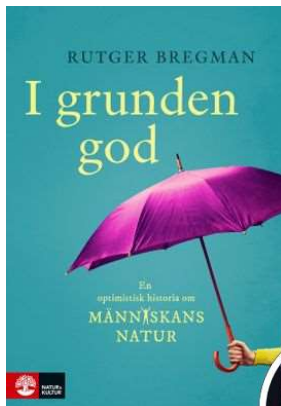
McGregor, Douglas (1960) "The Human Side of Enterprise".

Merton, R.K. (1948) "The self-fulfilling prophecy". The Antioch Review, 8(2).



Louise  
LOUISE BRINGSELIUS

10



Rutger Bregman (2020)

”I grunden god – en optimistisk berättelse om människans natur”  
Natur och kultur.

”Att människan av naturen är egoistisk, panikbenägen och aggressiv är en envis myt. Biologen Frans de Waal brukar tala om ”fernissateorin”. Civilisationen är enligt den här teorin bara ett tunt lager fernissa som spricker så fort det utsätts för minsta belastning. I själva verket är det precis tvärtom: just när bomberna faller från himlen eller fördämningarna brister, kommer det bästa i oss upp till ytan.”

*Louise*  
LOUISE BRINGSELIUS

11

## Tillit – att acceptera risk

”Tillit är viljan att utsätta oss själva för risk på ett område som är viktigt för oss, utan att veta om den vi väljer att lita på kommer leva upp till våra förväntningar.”

Mayer, Davis & Schoorman (1995) An Integrated Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20(3).



*Louise*  
LOUISE BRINGSELIUS

12



## All makt utgår från folket – och tilliten är grunden

”Demokratis människosyn vilar på en oavvislig tilltro till varje medborgares kapacitet att lära sig av sina erfarenheter, skaffa sig kunskap och bilda sig en uppfattning.”

(Demokratiutredningen SOU 2000:1)

”Vi menar att den svenska demokratiska traditionen både innehåller och bör innehålla betydande element av självorganisering, decentralisering och självförvaltning.”

(Demokratiutredningen SOU 2016:5)

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

13



**Tillit**  
Tillitsdelegationen

Tillit är en balans-  
inte fritt valt arbete

”Vi vill noga betona att tillit inte ska förstås som en naiv hållning i relation till de yrkesverksamma, utan att det handlar om en balansgång där man ger ökat handlingsutrymme, men samtidigt fortsätter att kontrollera och utvärdera, även om man i högre grad än vad fallet är i dag gör det på kollegial basis och utifrån dialog med den granskade.”

*Tillitsdelegationens huvudbetänkande SOU 2018:47*

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

14

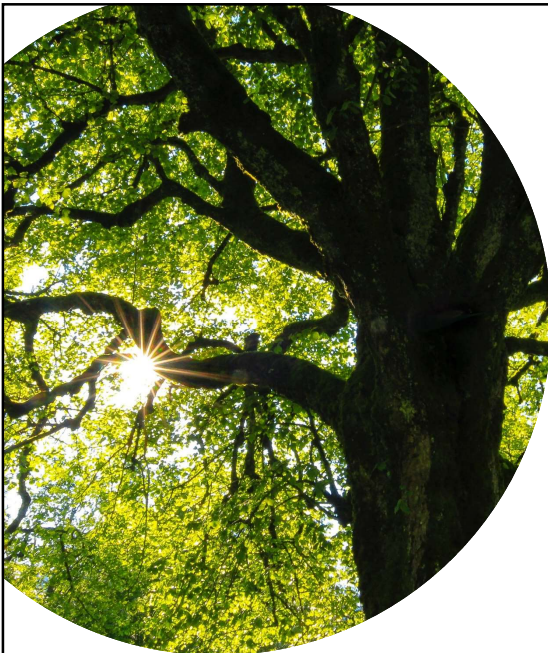


## Diskutera/fundera

Fundera på situationer då du har fått tillit på jobbet eller då du inte fått det. Hur påverkade det dig och övriga? Varför?

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

15



2.  
Hur utmanas tilliten i organisationer idag?

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

16





”Jag känner en växande oro över hur vi i Finland bemöter varandra. Det handlar om respekt för varandra, i sista hand om upprätthållande av samhällsfreden. Och därmed om vår säkerhet.

Vårt sätt att diskutera har förändrats snabbt. Allt mer sällan hör man människor som är oeniga försöka uppnå samförstånd. Allt oftare ser man de befintliga skiljelinjerna bli starkare. Det är ”vi” på denna sida som har rätt och ”de” på den andra som har fel.

När det inte längre finns en vilja att föra en äkta dialog, ökar mängden missförstånd. När information är av betydelse bara då den tjänar ens egen agenda, skapas det utrymme för halvsanningar, även lögnar.

Vi måste få slut på denna utveckling.”

*(President Sauli Niinistös nyårstal 1 jan. 2020)*

17



## Tillitens två dimensioner

- Strukturell dimension – en princip för styrning, stöd och processer

*Exempel:*  
samskapat styrning, förslagslådar, testbäddar, förenkling, verksamhetsnära stöd, medarbetardriven utveckling

- Relationell dimension – en princip för bemötande och samarbete

*Exempel:*  
coachande tillitsbaserat ledarskap, kollegialt lärande, relationsbyggande, omtanke, inkludering

Bentzen, Tina Öllgaard (2018) Tillitsbaserat styrning och ledelse i offentliga organisationer. Jurist- och Ökonombundets forlag.

McEvily, B. V. Perrone & A. Zaheer (2003) Trust as an organizing principle. Organization Science, 14(1), sid. 91-103.

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

18



← Tweet

Mikael Delin  
@MikaelDelin

"Magkänslan sa något. Han såg inte riktigt ut som alla andra. När jag såg honom hade han höger hand i sin högra jackficka när han gick".



du sa  
Poliser självkritiska: "Engström borde ha stoppats"

11:41 · 2022-11-15 · Twitter Web App

## Tillitsutmaningar idag

### Strukturell dimension

- Övertro på styrning, kontroll och mätning
- Övertro på standardisering med manualer och riktlinjer
- Stuprörstänkande, brist på samarbete och helhetssyn

### Relationell dimension

- Cynism, rädsla för att göra fel och håll ryggen fri-kultur
- Övertro på beslutslinjen och chefers förmåga att lösa alla problem, passivitet
- Diskriminering och psykologisering, instrumentell människosyn

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

19



"Mätandets kunskap är den enda kunskapsrelation pedanten känner till. [...] Pedanten hanterar alla lika och kan omöjligt göra undantag från regeln. Den prioriterar pappersvärlden över den levda världen och därmed att hålla byråkratin korrekt över kärnverksamhetens bästa. Pedantens rättssäkerhetsiver riskerar dock att slå över i rättshaveri när som helst. Pedanten lever i sina kolumner."

Jonna Bornemark (2018) *Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Volante.



20

**Vården svämmer över av rutiner**  
I sjukvården finns så många dokument som beskriver hur olika moment ska utföras att det är svårt att hitta rätt. Över 250 000 timmar beräknas ha skapats Sahlgrenska universitetssjukhuset.

**8 000 rutiner för olika vårdmoment**  
**260 320 arbetstimmar**  
**140 årsheltidstjänster**

**Rapport: Regeringen dränker kommunerna i pappersarbete - "Ett fördärv"**  
Publicerad: 31 maj 2022, 10:06

**"Vi har chefer som tänker mer på att skydda sin rygg än att ta ansvar"**  
UPPDATERAD IGÅR 21:39  
PUBLICERAD IGÅR 21:16

Fortsatt hårda ord riktas mot polismyndigheten efter den så kallade polischefshärnan uppdagades. - Det som hände Mats Löfving är ett symptom på den moralpanik som råder i Sverige idag där vi är ängsliga och rädda, det tas beslut som snarare är reaktiva än genomtänkta, säger en polis på Noa.

**Färre och enklare statsbidrag. Det ges högsta prioritet i Statskontorets rapport som i dag tisdag överlämnas till regeringen. Kommuner, regioner och privata utförare skulle kunna spara hundratals miljoner kronor på mindre administration.**

**Liten nytta av omfattande informationsinsamling från kommunernas socialtjänst**  
27 APRIL 2021  
Kommunerna lämnar stora mängder information till systemet med så kallade öppna ärendelister i socialtjänsten. Bakgrunden konstaterar att bara en liten del av den informationen bidrar till bättre beslut, och rekommenderar att Socialtjänsten ser över systemet.

**Anna Gustafsson @annaggan**  
Patienter på sjukhus vaccineras inte mot covid-19. Roger Paulsson är orolig för sin fru Åsa som vårdats på fem sjukhus i nio veckor efter en stroke. Chefläkaren i Region Stockholm hänvisar till logistiken. "Viktigt att alla följer framtagna flöden".

**J R Karlsson @AjKarlsson**  
Svarar @Skolinkvisition  
Härmdagen pratade jag länge med en chef på LSS boende. Hon kunde tydligt se hur ledningsmötena på regionsnivå för 20 år sedan handlade om kärnverksamheten, nuförtiden nämner man aldrig patienter eller brukare. Allt handlar om budget och siffror. #ineffektivt #okvalitativt  
9:00 fm · 7 dec. 2021 · Twitter för Android

**dn.se**  
Inlagda patienter vaccineras inte mot covid-19 - Åsa har varit nio veckor på sjukhus utan att ha...  
13:37 · 06 juni 21 · Twitter för iPhone

21

Detaljstyrning tränger undan  
människors inre motivation  
(känsla av syfte)



Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3).

22



3.  
Vad kan ett tillitsbaserat  
förhållningssätt innebära i  
min professionella vardag?

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

23

## Medledarskap

(Distribuerat ledarskap, kollektivt ledarskap)

### Organisatoriskt medborgarskap

Att alla gemensamt tar ansvar för  
uppdraget och är beredda att ta  
initiativ för att utveckla verksamheten



24



## Utmanande att se och förstå andras perspektiv

”För att teamarbete ska bli framgångsrikt måste människor vara medvetna om att de kommer in med **olika perspektiv** och att man nästan alltid tar för givet att egna uppfattningar och värderingar är bättre än andras. (...) Teamarbete handlar om att sträcka sig över sådana gränser.”

Edmondson, Amy (2013) "Teaming to Innovate"



Louise  
LOUISE BRINGSÆLIUS

25



**Exempel**

100 gamle GREAGER MOT 100 nye IDEER

Har du forslag til unødvendige regler og dokumentationskrav, der med fordel kan afskaffes?

### MELD EN REGEL

Regeringen vil nemlig albureaukratisere den offentlige sektor, og det kan du være med til. Læs mere på [regeringen.dk](https://regeringen.dk)

#meldenregel

1716  
154  
1249

### Du vet bäst

Problemet lyfter sig og generaliseres om kampen med fokus på dialog och transparentitet. Under perioden 2 - 27 november får alla en chans att bidra med sina idéer till att förbättra våra tjänster.

Alla idéer granskas av utvärderingspanel på olika förslagningstider. Om du vill vara med i utvärderingspanelen eller om du vill vara med i utvärderingspanelen, så är det ca 25 ledare som är prioriterade för utvärdering.

Nu i hela söderort!

Gå med i stadens medborgarpanel om ditt närområde!

Skönsmøns hemtjenest får pris

Nu får hemtjenesten i Skönsmøns, Sundsvall, pris for at ha utv... som præg... mellem ci... og oms... - Det kær... oppmærk... arbejde, s... enkelt o... undersk... Andersse... tacit fra...

Tina Øllgaard Bentzen

### SAMSKABT STYRING

Nye veje til albureaukratisering

26

**Vårdfokus.**

BRUKARSTYRD INLÄGGNING

### Ny metod vänder upp och ner på psykiatri



På psykiatri i Lund blir personalen glad när patienterna väljer att lägga in sig – det betyder att de tar hand om sig. Men den nya metoden har också mött motstånd.

av Susanna Pagels

3 AUGUSTI 2016

Dela artikeln   

Metoden kallas brukarstyrd inläggning, BI, och riktar sig till personer med självskadebeteende och risk för självmord.

## Självvald (brukarstyrd) inläggning i psykiatri

Patienter:

- "Vetskapen om att jag har plats när jag behöver det gör att jag känner mig trygg."
- "En lite ledsam men lärorik kommentar från en patient: Jag behöver inte skära mig så djupt för att få bli inlagd." (IVO)
- "Uppskattar den personliga friheten och ansvaret."
- "Känslan av maktlöshet och isolering minskade."

Personal:

- "Det här är personcentrerad vård i praktiken."
- "Mer respektfulla möten"



Joachim Eckerström, sjuksköterska och forskare, Vårdförbundspriset 2017:

**"Man går från att ha kontrollen till att ha tillit till patienten."**

27

## Tror vi på varandras förmågor? Vad vet vi egentligen om varandras potential?



Sören Olsson  
@sorenoolsson

"Vad ska det bli av dig?" undrade läroaren,  
"Författare," sa jag.  
"Ha ha ha ha!"

Olsson, Leif Sören Gustav

19:20 · 26 feb. 22 · Twitter for iPhone

"Jag var inte särskilt duktig i skolan. En lärare sa en gång till mina föräldrar att de inte skulle förvänta sig mycket från mig. Det tog mig tre år att ta min examen på A-nivå och även när jag lyckades slutföra en kandidatexamen och fick tillgång till ett masterprogram blev jag gång på gång tillsagd att jag inte passade in, baserat på min Liverpool-dialekt och bakgrund. Uppenbarligen behövde jag förändra den för att lyckas i akademien.

Jag har kallats för dum fler gånger än jag kan räkna och en handledare deklarerade "du kommer aldrig bli en riktig forskare". (...)

Men år 2014 tog någon en chans på mig. Valde att tro på mina styrkor och stötta mig där jag var svag. De sa inte till mig att förändras. Tack vare den här enda chansen har jag hållit presentationer över hela världen, hjälpt till att utveckla avancerad klinisk sjukvård på mitt område samt utbildat patienter, läkarstudenter och kliniker.

Jag är stolt att meddela att jag officiellt är doktor. Jag inser att jag är privilegerad att ha gått igenom denna kamp. Mina misslyckanden har lett till mina största framgångar.

**Mitt budskap är att släppa stereotyper och omfamna olikheter, men framför allt att ge någon en chans."**

Källa: Dr. Antoinette P. på LinkedIn 2020

28

Exempel



29

DO  
Diskrimineringsombudsmannen

Vi arbetar för ett samhälle fritt från diskriminering.

Om oss / Arbetsgivarverket / Förebyggande / Kontakt / Om oss

Diskriminering  
Arbetsgivarverket  
Förebyggande  
Kontakt

**Ny rapport från DO: Diskriminering ett utbrett samhällsproblem**

Nyhets publicerad 11 maj 2023

Diskriminering är ett utbrett samhällsproblem och förekommer iom alla områden i det svenska samhället. Det här visar DO:s första årsrapport om förekomst av diskriminering i Sverige. Rapporten pekar på att räkorna att utsättas är särskilt stora i skolan och i arbetslivet.

Det är första gången som DO rapport som på en övergripande nivå. Rapporten visar ett samhällsproblem.

Alla människor kan utsättas för diskriminering i olika situationer och samhällsområden. Detta innebär att det är viktigt att identifiera och adressera dessa problem. Anpassningar som behövs för att säkerställa att alla människor kan delta i samhället och arbetslivet är personer som utsätts för diskriminering på grund av sin religion särskilt utsatta för diskriminering i arbetslivet och missgynnade i och missgynnade i arbetslivet som bär tydliga kännetecken exempelvis muslimska kvinnor arbetssökande med arabiskt utseende utsätts för diskriminering i samband med arbetssökande. Rapporten visar också att utsätts för sexuella trakasserier.

**Förekomst av diskriminering 2023**  
Årlig rapport från Diskrimineringsombudsmannen

Diskrimineringsombudsmannen 2023

”Rapporten visar att ett mycket stort antal personer uppger att de diskrimineras varje år. Enligt Folkhälsomyndighetens undersökning Hälsa på lika villkor för 2021 har cirka **600 000 personer** utsatts för diskriminering under de senaste tre månaderna.

Arbetsmiljöundersökningen för samma år visar att uppskattningsvis **500 000 personer** upplever sig diskriminerade på sin arbetsplats på ett sätt som har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna.

Samma undersökning visar att cirka **300 000 personer** utsätts för sexuella trakasserier på sin arbetsplats under ett år.”

Louise  
LOUISE BRINGSELIUS

30



## Att förlåta fel och misstag och prioritera lärande och läkande

	Misstro	Tillit
Fokus	Vem är ansvarig?	Varför hände det?
Åtgärd	Fördela skuld och utdela bestraffning	Reparera skadan samt lära av misstaget
Perspektiv	Tillbakablickande	Framåtblickande
Konsekvens	Rädsla	Psykologisk trygghet

Louise Bringselius (2023) *Psykologisk trygghet - att välkomna den som utmanar*. Volante förlag.



31

## Tillitsbyggande beteenden

- Fokus på den vi är till för
- Lärande & kvalitetstänkande
- Psykologisk trygghet, icke-dömande
- Stöd & personlig omtanke, individanpassning
- Initiativ och ansvarstagande - medledarskap
- Ärlighet, öppenhet, prestigelöshet
- Handlingsutrymme, ge någon en chans
- Förenklingar – gör det lätt att göra rätt
- Gemensamt syfte, tydliga ramar och mandat – tydliga förväntningar



*Louise*  
LOUISE BRINGSELIUS

32



Exempel



33



## Diskutera/fundera

- Berätta om ett tillfälle då du gjorde ett allvarligt fel eller misstag på jobbet? Hur hanterades det och hur påverkade det dig och övriga? Vad kan man lära?
- Fundera på situationer då du har fått tillit på jobbet och då du inte fått det. Hur påverkade det dig?

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

34



35

## Visar du redan tillit?

The Superiority Illusion  
"Överlägsenhetsillusionen"

En tendens att överskatta våra  
moraliska kvaliteter, såsom tillit.

---

Taylor, S. E., Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193–210

*Louise*  
LOUISE BRINGSBLIUS

36



Inne i den väldiga romanska kyrkan  
trängdes turisterna i halvmörkret.  
Valv gapande bakom valv och ingen överblick.  
Några ljuslågor fladdrade.  
En ängel utan ansikte omfamnade mig  
och viskade genom hela kroppen:  
"Skäms inte för att du är människa, var stolt!  
Inne i dig öppnar sig valv bakom valv oändligt.  
Du blir aldrig färdig, och det är som det skall."

(Tomas Tranströmer)

37



# Tack!








Louise Bringselius  
louise@bringselius.se  
www.bringselius.se

38



## Diskutera/fundera

Vad kan jag göra annorlunda för att arbeta mer  
tillitsbaserat och tillitsbyggande? Vilket stöd  
behöver jag från organisationen?

  
LOUISE BRINGSBLIUS