

Detta är en nedkortad version av
Louise Bringselius presentation
på ett Kostdagarna den 14 mars 2024

Kontakt vid frågor mm:
louise@bringselius.se

1



TILLIT

Nyckeln till samarbete
och kreativitet



Louise Bringselius
Docent i organisation och ledning, Handelshögskolan i Stockholm
Författare, populärvetenskaplig talare och kolumnist
www.bringselius.se

2



Varför tillit?

3

3

Trender i arbetslivet

- Detaljstyrning –
övertro på kontroll, rapportering,
riktlinjer och processer
- Förpappring –
övertro på dokumentation
- Tystnadskultur –
syndabocksjakt, bestraffningskultur,
lydnadskrav, fixering vid beslutslinjen
- Stuprörstänkande –
var och en prioriterar sina egna mål
- Rädsla & passivitet –
frånvarande ledarskap och brist på initiativ

Organisationers behov

- Helhetstänkande, samarbete
- Flexibilitet, förmåga att snabbt svara på
nya situationer
- Kreativitet och utveckling

Människors förväntningar

- Få använda sin kunskap och kreativitet
- Känna omtanke, mening och gemenskap
- Bli sedd, hörd och respekterad

Louise
LOUISE BRINGSSELIOUS

4



Henry Mintzberg
Professor i management



”Styrning med fjärrkontroll”

”Jag kallar det för styrning med fjärrkontroll, därför att den är avskuren från verksamheten, men ändå fast besluten att kontrollera den. [...] Man omorganiserar oförtröttligt, mäter som en galning, premierar en heroisk form av ledarskap, gynnar konkurrens där det man behöver är samarbete samt låtsas att detta levnadskall ska hanteras som ett företag.”

LOUISE BRINGSSELIOUS

5



Jonna Bornemark
Professor i filosofi



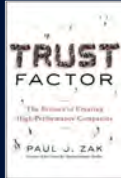
”Pedanternas världsherravälde”

”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 rätts-säkerhetsiver riskerar dock att slå över i rättshaveri när som helst. Pedanten lever i sina kolumner.”

LOUISE BRINGSSELIOUS

6

Varför är tilliten viktig?



- Välmående och lycka
- Samarbete mot gemensamma mål
- Effektivitet, minskad administrativ börda
- Kreativitet, innovation, utveckling
- Engagemang och ansvarstagande



Louise
LOUISE BRINGSSELIUS

7



Tillitsbaserat ledarskap

Kompass, coach och vägröjare

- **Handlingsutrymme på fältet** – stärk medarbetare och invånare. Låt proffsen vara proffs!
- **Gemenskap och omtanke** – ett klimat av empati och tolerans, förmåga att utgå från individen snarare än systemet
- **Samarbete** – att välja det gemensamma bästa framför det som gynnar mig/oss

Louise
LOUISE BRINGSSELIUS

8



TILLIT

Hur märks den i dina relationer?

9

9



Rutger Bregman
Historiker och författare



”Människor vill bidra”

”Att människan av naturen är egoistisk, panikbenägen och aggressiv är en envig 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 BRINGSELIUS

10

Vilka litar jag mest på?

Vilka litar jag minst på?

11



Dr. Antoinette P. på LinkedIn 2020

"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."

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

LOUISE BRINGSSELIOUS

12

Vem behöver jag ge en chans?

13



Inne i den väldiga romanska kyrkan
trängdes turisterna i halvmörkret.
Valv gapande bakom valv och ingen överblick.
Några ljuslägor 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)

Louise

14

Tillit – att acceptera vissa risker och därmed sårbarhet

”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

15

Tillit är inte fritt valt arbete – utan frihet inom tydliga ramar

Kontroll: ibland en förutsättning för tillit, ibland dess motsats



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

16



Falsk tillit och andra fallgropar

1. Tillit är inte fritt valt arbete, utan frihet inom tydliga ramar
2. Tillit förutsätter löpande lärande och kvalitetsfokus.
3. Tillit förutsätter tydliga gränser när tilliten missbrukas.
4. Alla människor trivs inte med stort handlingsutrymme.

Lyssna på individen.

Louise

17

Psykologisk trygghet

Känslan att det är riskfritt...

1. att vara mig själv
2. att tala öppet om fel och misstag
3. att tala öppet om missförhållanden
4. att tala öppet om förslag och idéer
5. att agera utifrån mitt omdöme trots osäkerhet när det är viktigt och brådskande



Louise
LOUISE BRINGSÆLIUS

18

✦
✦

Du kan inte göra allt,
men du kan alltid göra något

19

Tack!



Louise Bringselius

louise@bringselius.se
www.bringselius.se

20