



Tillit som grund för samverkan

Frihet och ansvar

Louise Bringselius
Fristående föreläsare och kolumnist
Fil dr och docent i organisation, Lunds universitet
Forskningsledare i Tillitsdelegationen 2017-2019



1



2



3

Brist på tillit till människors omdöme

→ ineffektiva organisationer med dålig arbetsmiljö
samt bristande samverkan och kvalitet

4

SVENSKA DAGBLADET

"Miljontapp för oss med Statens servicecenter"

När stordriften inte passar för de lokala behoven måste man ändå tillföra lokala resurser, och den utlovade besparingen blir i stället en ökad kostnad. Det skriver prefekten på Lunds tekniska högskola och Lunds universitet i en replik.

Publicerad 2019-03-12

Lunds universitet. Foto: Emil Langvad/TT

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".

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 for iPhone

Liten nytta av omfattande informationsinsamling från kommunernas socialtjänst

NY GRÄNSKINGSRAPPORT • 27 MAJ 2021

Kommunerna lämnar stora mängder information till systemet med så kallade öppna jämförelser i socialtjänsten. Riksrevisionen konstaterar att bara en liten del av den informationen bidrar till högre kvalitet, och rekommenderar att Socialstyrelsen ser över systemet.

Varnade för dålig testning – fick sparken

5

Henry Mintzberg
Professor i management

"Managing the myths of health care" (2017)

"Jag kallar det för styrning med fjärrkontroll, därför att den är avskuren från verksamheten, men ändå fast besluten att kontrollera den. [...] I hälso- och sjukvården innebär det att 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 Bringselius

6



Jonna Bornemark

"Det omätbaras renässans"
Volante, 2018.



"Mätandets kunskap är den enda kunskapsrelation pedanten känner till. [...] Pedanten hanterar alla lika och kan omöjligen 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."

Louise Bringselius

7



Detaljstyrning tränger undan människors inre motivation

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

8



Tillitens grunder och effekter

9



Tilliten sporrar oss

Självuppfyllande förväntningar
Rosenthaleffekten, pygmalioneffekten

- Teori X: människor lata och själviska
- Teori Y: människor kunniga och hjälpsamma

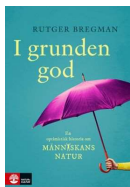
Merton, R.K. (1948) The self-fulfilling prophecy. The Antioch Review, 8(2), 193-210.
(Douglas McGregor, 1960: "The Human Side of Enterprise")

Några av tillitens effekter

Komplexa samband (Yang & Holzer 2006)

- Samarbete och investeringar i det gemensamma
(Putnam 1993, 2000; Zak & Knack 2001)
- Effektivitet och utveckling
(Bjørnskov, 2012; Putnam 1993)
- Välmående och lycka
(Carl & Billari, 2014)
- Högre engagemang
(Heavey, Halliday, Gilbert & Murphy, 2011; Morgan & Hunt 1994)
- Ökad legitimitet för demokratin
(Mishler & Rose, 2005)
- Minskad risk för korruption
(Rothstein 2011, 2013)

10



Rutger Bregman

I grunden god – en optimistisk berättelse om människans natur (2020). Natur & Kultur.

Den mänskliga naturen

”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 färg 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

11



Tillitsbaserad styrning och ledning

Att visa tillit i allmänhet och tillit till medarbetare och medborgare i synnerhet. Gäller styrning, processer och relationer.

Praktikgemenskap och kollektivt omdöme är centralt

En gemensam förståelse för vad som utgör ett gott arbete. T ex hur vi kan hantera etiska dilemman och målkonflikter.

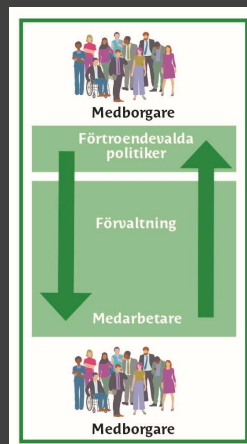
12

All makt utgår från folket – men hur får de inflytande?

Tillitsbaserade modeller
viktigare när kraven på
deltagande demokrati ökar

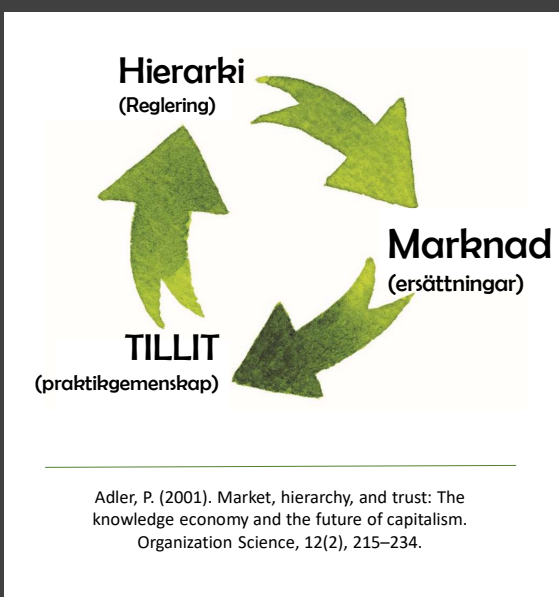


Källa
Sydsvenska dagbladet, 5 juli 2021



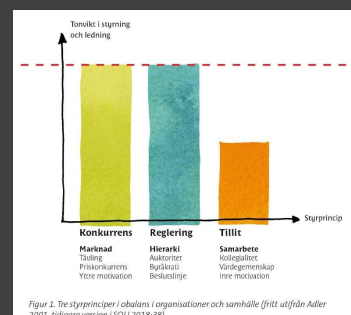
Källa
Bringselius, Louise (2021) Tillitsbaserat ledarskap –
från pinnräknande till samskapande. Komlitt förlag.

13



Tillit byggs i samspel mellan...

- Hierarki – fungerande lagstiftning och regelverk
- Marknad – fungerande ersättningsmodeller och vissa inslag av tävling
- Tillit – praktikgemenskap med en gemensam förståelse för uppdraget och arbetets dilemma



14



Samverkan, tillit och teamarbete

15

Gränsöverskridare som tillitsambassadörer

Broar, förhandlare och gränsöverskridare underlättar samarbete och informationsdelning mellan individer och grupper som saknar fysisk eller kognitiv kontakt eller av andra skäl saknar grund för att lita på varandra.

.....
Coleman & Stern (2017)



16

Från beslutslinje till team/nätverk med det gemensamma uppdraget i fokus

Organisationens gränser är underordnade det gemensamma offentliga uppdraget



Samverkan förutsätter ett distribuerat ledarskap - **medledarskap**

Medledarskap:
När alla i organisationen gemensamt tar ansvar för helheten och driver utveckling

Självtillit & trygghet

Tillit till ditt eget omdöme och din förmåga att omsätta det i fatta beslut. Grunden för att våga samarbeta, delegera, sätta ramar och följa upp.

17

Tillit förutsätter att vi kan acceptera osäkerhet och förlåta misstag

”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).



18

Olika typer av misstag

	Undvikbara	Komplexa	Intelligenta
Definition	Avsteg från kända processer	Oönskade utfall vid nya/komplexa händelser med många aktörer/moment	Oönskade utfall vid nya tillvägagångssätt på ett komplext område
Vanliga orsaker	Beteende, kompetens	Komplexitet, ovisshet, variation	Osäkerhet, experimenterande
Beteckning	Processavvikelse	System-misslyckande	Misslyckat försök
Exempel på kontext	Kostanpassningar	Sjukvård, elevhälsa	Pilotverksamhet, testbäddar

Justerat utifrån:
Amy Edmondson (2019) The Fearless Organization

19

Ständigt lärande och psykologisk trygghet stärker samverkan

	Låga förväntningar och standarder	Höga förväntningar och standarder
Hög psykologisk trygghet	Komfort	Lärande och hög prestation
Låg psykologisk trygghet	Apati	Oro

Källa:
Edmondson, Amy (2019) The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley. Modifierad utifrån Edmondson (2008) The Competitive Imperative of Learning. HBR.

Edmondson, Amy (2013) "Teaming to Innovate"

- Kan vi säga vara öppna med våra åsikter, misstag och tveksamheter?
- Var går gränsen för vad man får säga?
- Tar vi gemensamt ansvar för klimatet?



Louise Bringselius

20

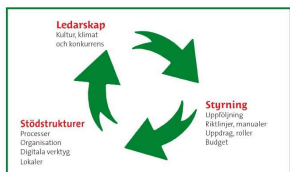


Exempel

Med ett tillitsbaserat ledarskap sätter vi gränser och tar ansvar för klimatet

21

Vägledande principer för tillit



Figur 21. Tre områden för tillit som behöver samspela.

Tillit och tolerans

Att möta varandra med tillit och även låta styrning, processer och system präglas av tillit

Handlingsutrymme

Att sträva efter att beslut ska tas så nära medborgaren som möjligt

Etik och omtanke

Att ta ansvar för en god etik, visa omtanke och agera som etiskt föredöme

Öppenhet

Att bidra till öppenhet och psykologisk trygghet, där alla kan säga sin åsikt och berätta om misstag

Medborgaren i fokus

Att samskapa lösningar med den vi finns till för och vara lyhörd för dennes behov

Lärande

Att bidra till ständigt lärande och utveckling och arbeta utifrån evidens och beprövad erfarenhet.

Tydliga ramar och roller

Att skapa tydlighet kring ramar, mål, ansvar och roller så att teamet vågar agera

Helhetssyn

Att ta ansvar för resultaten som helhet och verka för långsiktigt hållbara lösningar

Nära stöd

Att stötta varandra i vardagen och bidra till att lösa varandras problem. Lokalt stödjande stödfunktioner.

22

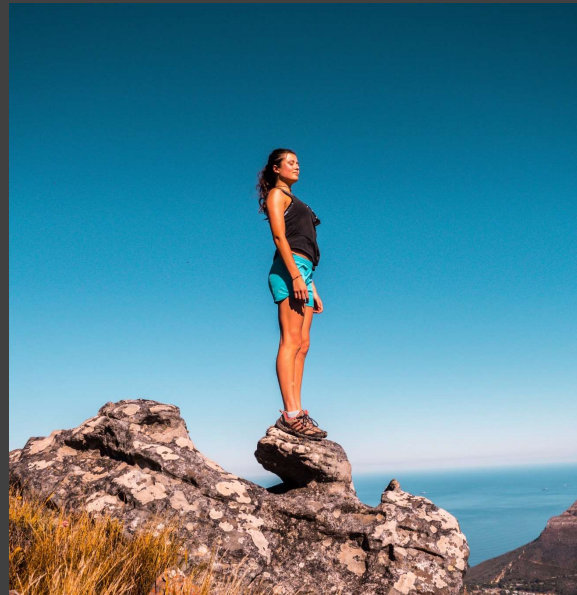
Är du redan där?

The Superiority Illusion

Överlägsenhetsillusionen

En tendens att överskatta våra egna moraliska kvaliteter, t ex tillit.

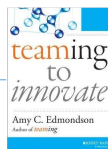
Taylor, S. E., Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193–210



23

Att förstå varandras 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"

Emotionell intelligens

1. Självkännedom
2. Självkontroll
3. Motivation
4. Empati
5. Social förmåga

Daniel Goleman i: "Om ledarskap" av HBR (2022). Polaris Fakta.

24

Tillitsbaserad uppföljning

1. Genomsyrar syftet uppföljningen?
2. Undviker vi onödig mätning och uppföljning?
3. Används all insamlad data för utveckling?
4. Utformas uppföljningen i dialog med medarbetare?
5. Vilka effekter får uppföljningen i praktiken?
6. Hur skapar vi utrymme för berättelser och belönar samarbete?
7. Hur får vi fram rösten från den vi är till för?

25

Exempel

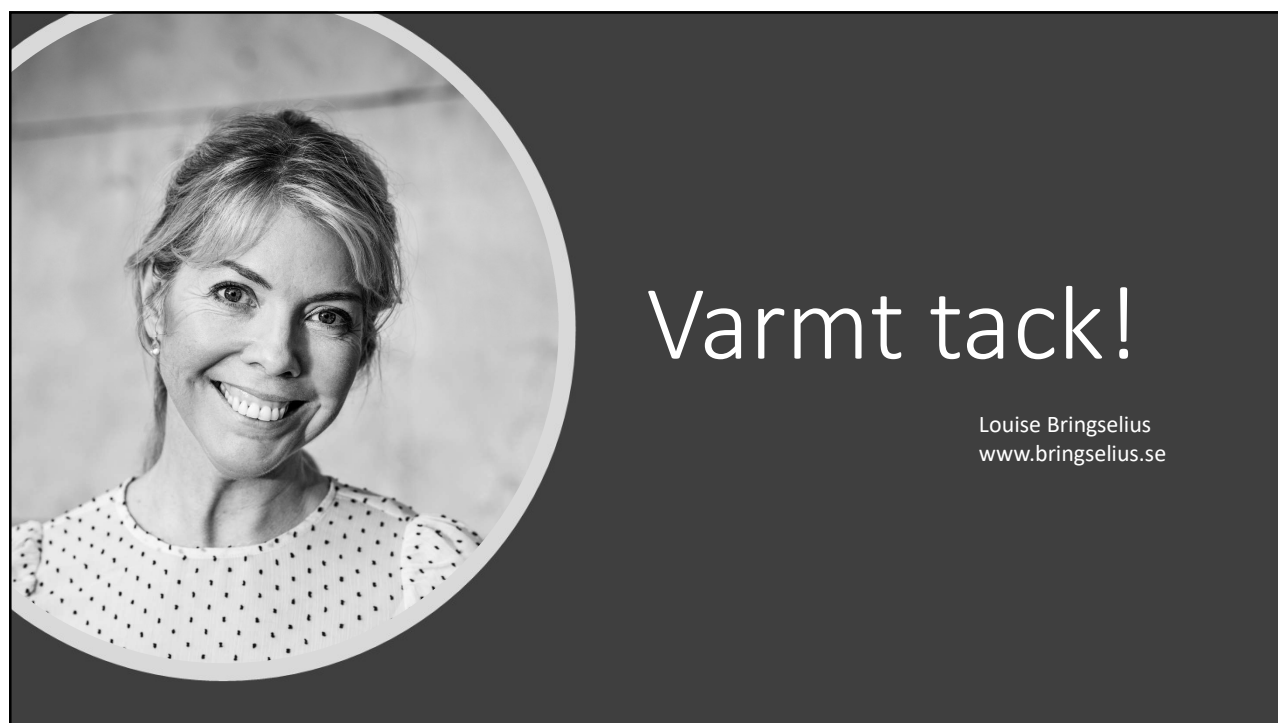
- Ni såg mig inte och
frågade inte efter mina
tankar och idéer

Ett tillitsbaserat ledarskap innebär
att vi ser och tror på alla individer
bortom våra olikheter. Att inte kräva
att alla ska vara lika.

26



27



28

Menti.com
5488 6824



Vad kan vi som organisation göra
mer/mindre/annorlunda för att
arbeta mer tillitsbaserat?

29

Menti.com
5488 6824



Vad tar jag med mig själv?

30



31