



Tillitsbaserat ledarskap

Louise Bringselius

Fristående föreläsare och kolumnist
Fil dr och docent i organisation, Lunds universitet
Forskningsledare i Tillitsdelegationen 2017-2019
www.bringselius.se

1



Forskningsledare i Tillitsdelegationen 2017-2019
Fristående kolumnist i Sydsvenska dagbladet
Fristående föreläsare, författare, debattör
www.bringselius.se

2



3

O m d ö m e

4

Vården svämmar över av rutiner
I sjukvården finns så många dokument hur olika moment ska utföras att det är rätt. Över 250 000 timmar beräknas ha skapas Sahlgrenska universitetssjukhuset

8 000 rutiner för olika vårdmoment
260 320 arbetstimmar
140 årsheltidstjänster

En annan tydlig trend är att de administrativa uppgifterna fortsatt att öka även för vårdpersonalen, fler byråkrater har inte gett någon avlastning för läkare och sjuksköterskor. Tidsstudier som bland annat Anders Ivarsson Westerberg gjort på flera vårdcentraler visar att i genomsnitt 48 procent av vårdpersonalens arbetstid går till administration.

Debatt
ISF: Försäkringskassan måste ta tillvara handläggarnas kunskaper
Enligt Försäkringskassan finns det goda förutsättningar för att det påbjudna förändringsarbetet i hantering av sjukförsäringen ska ge positiv effekt. Men för att insatserna ska ge rätt effekt måste den handläggande verksamheten involvera utvecklingsarbetet, skriver Olovan von Friesen, inspektörerna för socialförsäkringen (ISF).

NY GRANSKNINGSRAPPORT • 27 MAJ 2021
Liten nytta av omfattande informationsinsamling från kommunernas socialtjänst
Kommunerna lämnar stora mängder så kallade öppna jämförelser i socialtjänsten. Men en liten del av kvaliteten, och rekommenderar att...

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. Chefsläkaren i Region Stockholm hänvisar till logistiken. "Viktigt att alla följer framtagna flöden".

Varnade för dålig testning - fick sparken

13:37 · 06 juni 21 · Twitter for iPhone

5

Atlas

Det var någonting med fjärilar...
Reflektioner om demokrati och styrning
Erik Nilsson

"På alla politiska nivåer ägnas stor kraft åt att förhandla budgetar varje år, ofta med ganska marginella förändringar som resultat. Tänk om man i stället kunde ransonera antalet mål/uppdrag (...). En stor verksamhet som till exempel en skolförvaltning klarar kanske att hantera tre styrsignaler i verksamheten samtidigt. Skickar man tio kan man vara ganska trygg med att ingenting händer."

Fd statssekreterare Erik Nilsson i boken "Det var någonting med fjärilar..."

6



”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.”

Henry Mintzberg (2017) Managing the Myths of Health Care



7

Detaljstyrning tränger undan människors inre motivation

(vår känsla av levnadskall)




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

8



”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.”

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

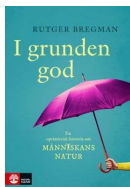


9



Känner vi igen problembilden?

10



Rutger Bregman

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

Vad är den mänskliga naturen? Kan vi lita på varandra?

”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.”

11

Arbetsglädje

Workplace happiness

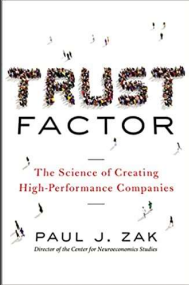
”Experiment visar att en känsla av högre syfte stimulerar produktionen av oxytocin, något även tillit gör. Tillit och syfte förstärker varandra ömsesidigt och skapar en mekanism för högre nivåer av oxytocin, vilket i sin tur leder till lycka. Så glädje på arbetet kommer från syftedrivet arbete inom ett team med tillit.”

Paul Zak (2017) The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review.

Paul Zak är professor i nationalekonomi, psykologi och management vid Claremont Graduate University, USA



12



Högtillitsorganisationer:

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

Ledare förstår vad som står på spel – åtminstone i teorin. I 2016 års globala studie av PwC rapporterade 55% av VD:arna att brist på tillit är ett hot till deras organisationers tillväxt. Men de flesta har gjort lite för att öka tilliten, framför allt därför att de inte vet var de ska börja.”

(Paul Zak (2017) The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review.)

13

Några av tillitens effekter

Komplexa samband (Yang & Holzer 2006)

- Välmående och lycka
(Helliwell et al. 2016; Kroll 2008; Tov & Diener 2008)
- Samarbete och investeringar i det gemensamma
(Putnam 1993, 2000; Zak & Knack 2001)
- Effektivitet och utveckling
(Bjørnskov, 2012; Putnam 1993)
- Högre engagemang
(Heavey, Halliday, Gilbert & Murphy, 2011; Morgan & Hunt 1994)
- Ökad legitimitet för demokratin
(Mishler & Rose, 2005)
- Minskad risk för korruption
(Rothstein 2011, 2013)



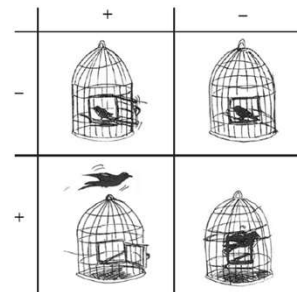

14

Två dimensioner av tillit

- **Strukturell dimension**
Styrning, organisering, processer, system
- **Relationell dimension**
Ledarskap, attityder, bemötande

Se även:
McEvily, Perrone & Zaheer (2003) Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1)

Strukturell dimension
»Er lågen åbnet (tilpas)?«



Relationell dimension
»Tør og kan fuglen flyve?«

Tina Öllgard Bentzen (2018) Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer.

15

Reglering & auktoritet

TILLIT & samarbeide

Løn & belønninger
(ersättningar)

Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.

Tillit byggs i samspel mellan

- välfungerande regelverk & hierarki
- välfungerande ersättningsmodeller
- ett gott professionellt omdöme

Tillit är en kraftigt underbetonad styrprincip

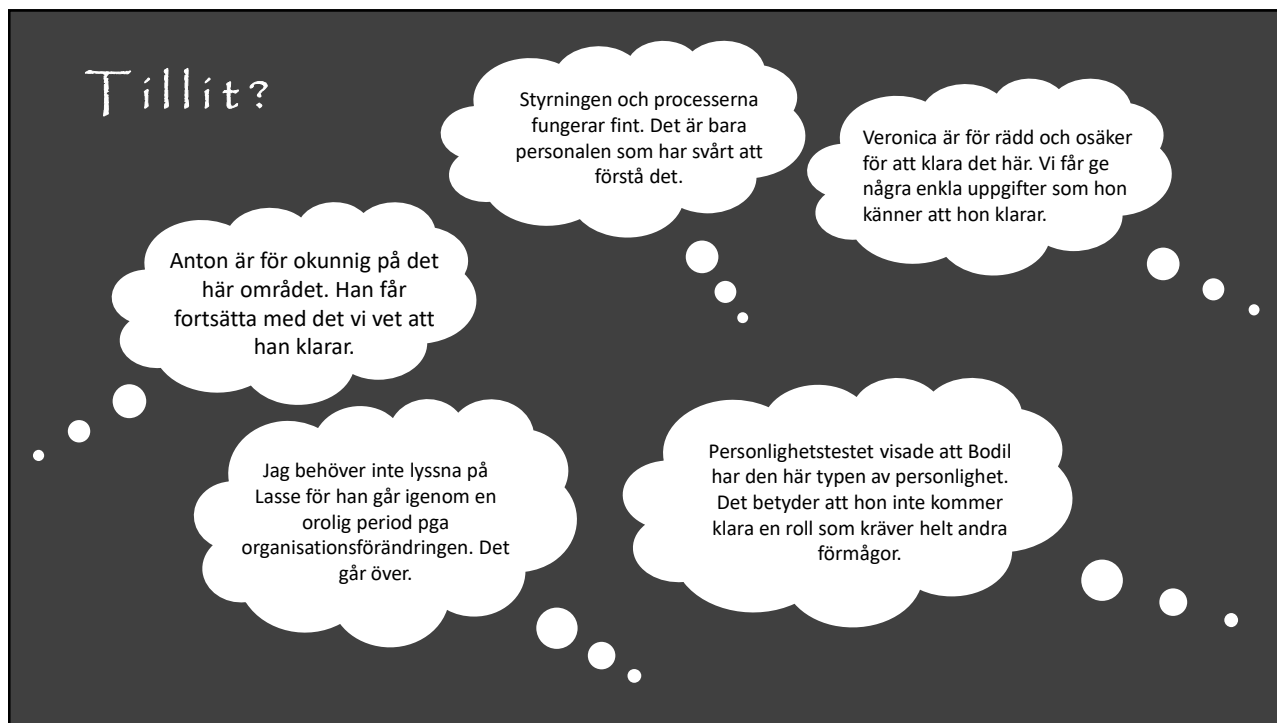
16



Hur ska vi hantera ärenden?

- Tävla om att hinna med flest?
- Bestämma hur många var och en ska göra?
- Samarbeta för att lösa dem?

17



18



Vad känner vi igen
och tar med oss?

19

Det finns många modeller som bygger på tillit – men många fokuserar enbart på den relationella dimensionen

- Uppdragstaktik (Försvarmakten)
- Utvecklande ledarskap
- Salutogent ledarskap
- Transformativt ledarskap
- Agile och (delvis) Lean
- Verksamhetstjänande ledarskap
- Distribuerat ledarskap / medledarskap
- Tjänstedesign
- Coachande ledarskap
- Medarbetardriven verksamhetsutveckling/ ständiga förbättringar
- Policy Labs
- Samskapad styrning

Tillitsbaserad
styrning och ledning

- Samarbete
- Avbyråkratisering
- Decentralisering
- Öppenhet/tolerans

20



Tillit förutsätter omtanke och empati

Tre typer av värden

1. Principbaserade värden
Lagstiftning, interna regelverk, principer
2. Instrumentella värden
Resultat, effekter
3. Omhändertagande värden
Omtanke, empati

Simha, A. & Cullen, J.B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *Academy of Management Perspectives*, 26(4)

Quade, M.J., McLarty, B.D. & Bonner, J.M. (2019). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*

21

Tillit kommer med 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).

22



Tillit förutsätter att vi kan förlåta misstag och skapa psykologisk trygghet

Exempel

- Att kunna tycka och tänka annorlunda än chefen, ledningen eller kollegorna – och bli hörd
- Att kunna använda sin yttrandefrihet och värna om rätten till integritet
- Att kunna vissla och agera som demokratins väktare – en ämbetsman

23

Vägledande principer

vid tillitsbaserad styrning och ledning



Kompass

- Fokus på uppdraget
- Etsikt föredöme
- Helhetstänkande
- Långsiktighet

Coach

- Tillit
- Nära stöd
- Öppenhet & trygghet
- Lärande & utveckling

Väggröjare

- Delegering med tydliga roller och mandat och goda organisatoriska förutsättningar

Figur 7. Tre roller i det tillitsbaserade ledarskapet samt vägledande principer för tillitsbaserad styrning och ledning.

1. Tillit och tolerans
2. Medborgaren i fokus
3. Handlingsutrymme i mötet
4. Etik och ansvar
5. Öppenhet & psykologisk trygghet
6. Lärande & omdömesutveckling
7. Helhetssyn
8. Nära stöd
9. Tydliga ramar & roller













24

Exempel



25

Tillitsbaserad styrning och ledning

<p>Beslutslinje</p> 	→	<p>Nätverk</p> 
<p>Tävling och resur-tänkande</p> 	→	<p>Samarbete</p> 
<p>Felfinneri</p> 	→	<p>Lärande</p> 
<p>Styrande</p> 	→	<p>Stödjande och möjliggörande</p> 
<p>Distans och mätning</p> 	→	<p>Närhet, förståelse, samskapande</p> 
<p>Fokus på byråkratin</p> 	→	<p>Fokus på medborgaren</p> 
<p>Standardisering</p> 	→	<p>Behovsanpassning</p> 

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

Tillit som ledningsfilosofi i framtidens organisationer

26



27



28

Är du redan där?

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



29



Michelle Bligh
Professor i management

Ur boken "Leadership Today",
kapitlet "Leadership and Trust (2017)

”Chefer som lär sig att ha tillit och att agera på den tilliten ökar den upplevda tillitsvärdigheten hos sig själva. Det vill säga, att vinna underordnades tillit innebär att först själv agera som en tillitsfull ledare.”

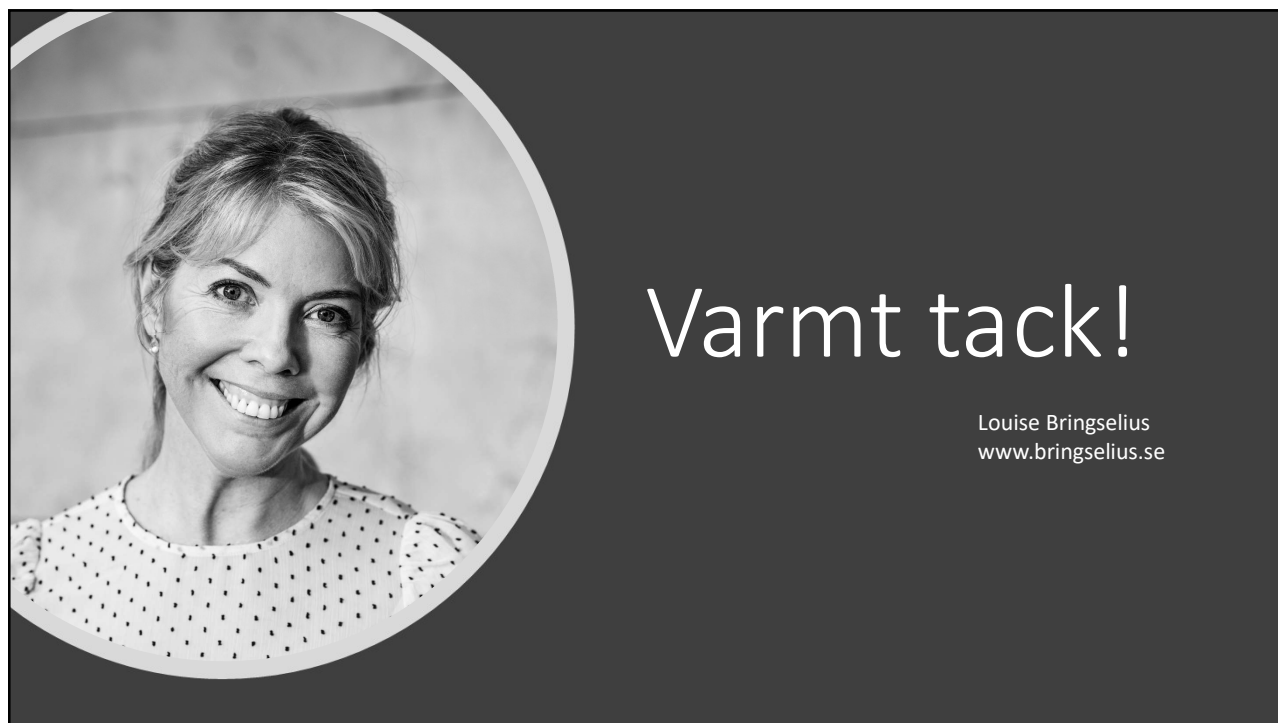


Louise Bringselius

30



31



32