

# Louise Bringselius

Universitetslektor  
Lunds universitet  
og Handelshögskolan i Stockholm





# Tillitsbaserat ledarskap

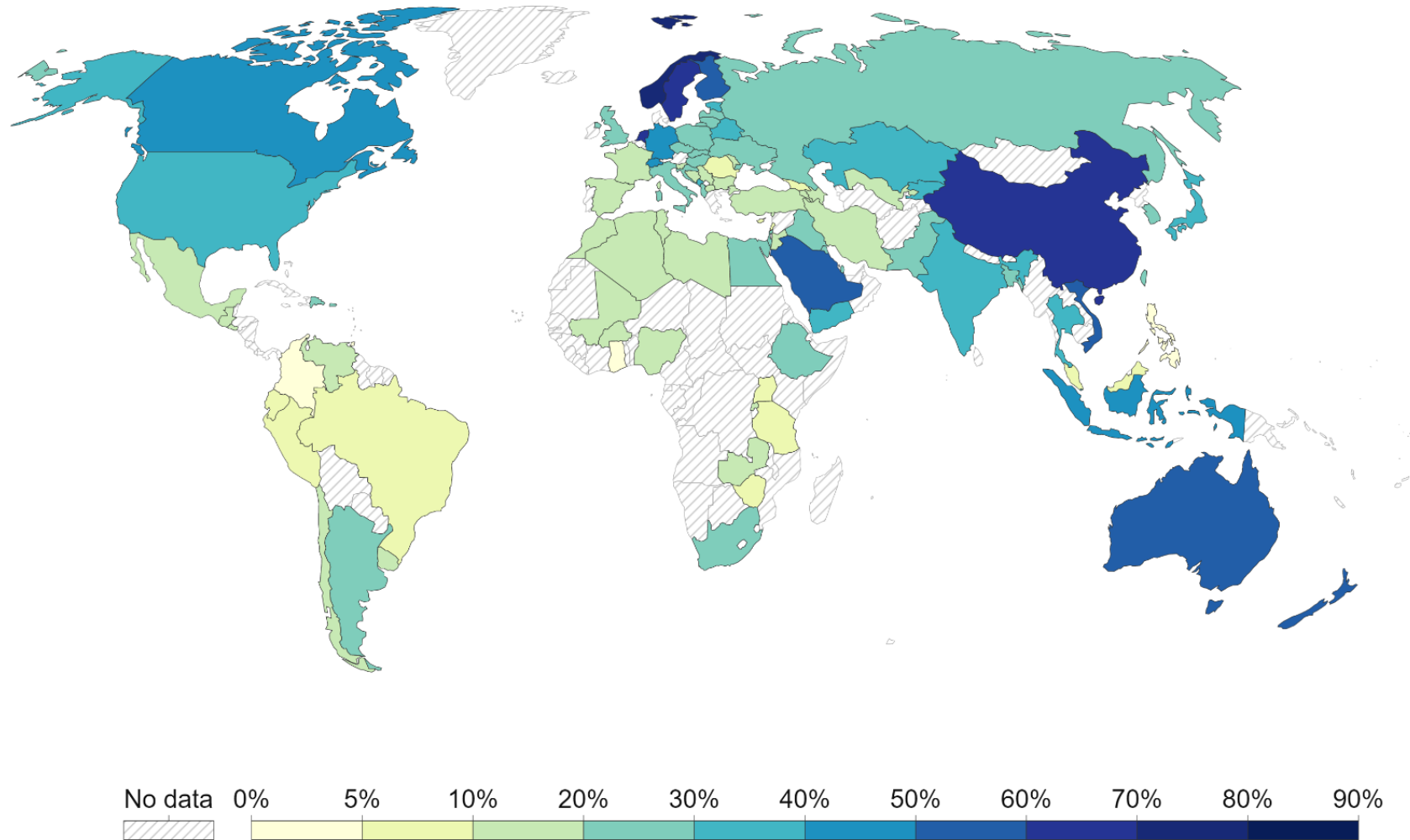


## Louise Bringselius

Fristående talare, rådgivare och kolumnist  
Associate Professor - Management Studies, Lunds universitet  
Research Fellow vid Handelshögskolan i Stockholm  
Forskningsledare i Tillitsdelegationen 2017-2019

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

# Share of people agreeing with the statement "most people can be trusted", 2014







## Tillit till regeringen

Norge 66%

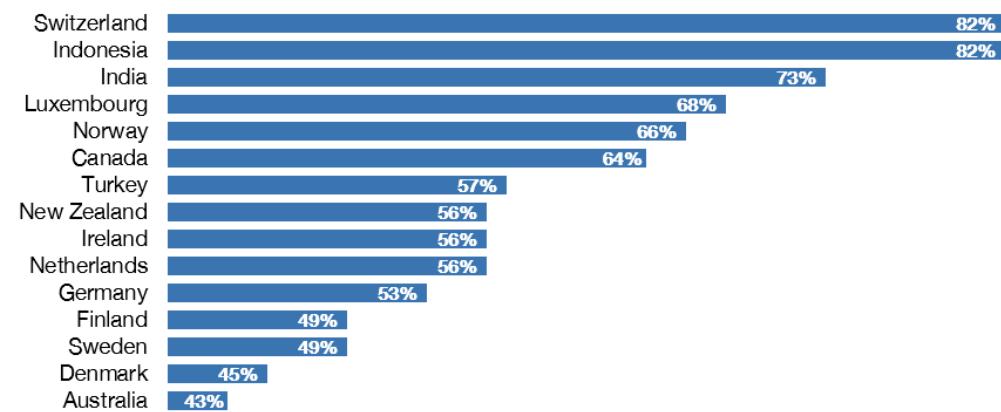
Sverige 49%

Finland 49%

Danmark 45%

## These governments are trusted most by their people

Percentage based on people's confidence in their national governments, 2016



Source: OECD



# Behovet av tillit är större än någonsin

- Behov av samarbete för att lösa komplexa utmaningar
- Behov av lärande och omdöme för utveckling och innovation
- Behov av service och flexibilitet mot våra medborgare
- Behov av effektivitet när resurserna är begränsade
- Behov av sammanhållning för nationell säkerhet



**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 förstås fullt medvetna om detta och agerar därefter. [twitter.com/heselinsi/stat...](https://twitter.com/heselinsi/stat...)



”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 lögner.

Vi måste få slut på denna utveckling.”

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




# Problembilden

---






Övertro på styrning,  
mätning och kontroll



Övertro på planering  
och dokumentation



Övertro på vår förmåga att  
bedöma andra, diskriminering

# Utmaningar



Övertro på manualer  
och riktlinjer, enhetlighet

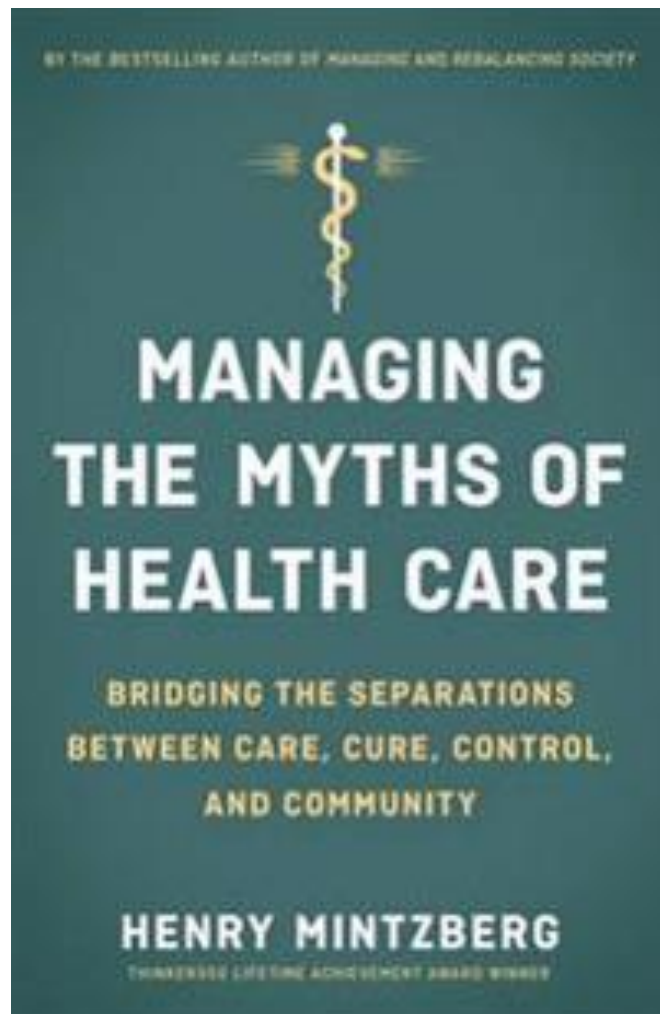


Övertro på tävling  
och prestationshets



Övertro på chefer,  
leaderism





”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*



# Exempel

”HR ska sätta på att... lja upp  
om...  
ekonomi... det  
egentligen... gränser, det  
går att... te är att  
bö...  
... om framtiden.



# Detaljstyrning tränger undan människors inre motivation



*J*  
JUNI BRINGSÆLIUS

---

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

ARBETSMILJÖ — 4 maj, 2021

# Granskning: 3 av 4 lärare är för hårt belastade

Åtta av tio lärare anser att att jobbet är psykiskt påfrestande och en stor del har små möjligheter till återhämtning, enligt en ny undersökning.

UNDERSÖKNING — 18 februari, 2021

## Ny undersökning: Därför ökar stressen bland lärare

Hög arbetsbelastning, nedskärningar och brist på stöd. Det är främsta orsakerna till att stressen bland lärare ökat kraftigt sedan pandemins start, enligt en ny rapport.

– Många gånger skyller man på att individen har gjort fel, men egentligen handlar det om strukturer i arbetsmiljön, säger Maria Prigorowsky, samhällschef på Hjärnfonden.

## Svenska elever vittnar om ohälsosam stress

UPPDATERAD 16 MAJ 2022  
PUBLICERAD 15 MAJ 2022

Ångest, huvudvärk och sömnsvårigheter är stressrelaterade besvär som blir allt vanligare bland svenska elever. Spela klippet för att höra eleverna vittna om den höga arbetsbelastningen i skolan.

Siffror från WHO och Folkhälsomyndigheten visar att över hälften av alla flickor och pojkar i 15-årsåldern upplever stressrelaterade besvär med sannolik koppling till skolan. Andra svenska studier visar att kopplingen handlar om utbildningens ökade betydelse för att överleva i samhället.

– Det är viktigt att förstå att anledningen till att eleverna blir stressade inte bara är för att man blir bedömd. De vet att misslyckas man i skolan så får man ett misslyckat liv. Skolan är socialt sanktionerad, där man skapar en hierarki mellan lyckade och misslyckade människor. Det gör att den får en helt annan tyngd än andra delar av livet, säger Björn Högberg som är forskare i socialt arbete vid Umeå universitet och som skrivit [en studie om sambandet mellan svenska skolreformer och psykosomatiska besvär bland elever](#).

Se mer om skolforskning i *Det svenska skolexperimentet i Vetenskapens värld* på måndag den 16 maj kl 20:00 i SVT2 eller på [SVT Play](#).



Bild: Siora Photography, Unsplash

2 september 2021 Artikel från forskning.se

Ämne: Utbildning &amp; skola

Skolan kan vara en bidragande orsak till ökad psykisk ohälsa bland unga. Nedstämdhet, svårt att sova, huvudvärk och stress har ökat markant efter skolreformerna från 2011, som gav större fokus på kunskapsmätningar, tester och betyg.

Det har länge spekulerats i om den psykiska ohälsan hos unga delvis kan bero på läroplanen som infördes 2011 (LGR 11) tillsammans med en rad andra förändringar i skolan. Numera är det obligatoriskt med betyg i årskurs sex och valbart för skolorna i årskurs fyra. De nationella proven har blivit fler och betygssystemet har detaljerade kunskapskrav. Dessutom finns ett betygssteg för underkänt.

Flera forskningsstudier visar nu att det finns starka belegg för att de förändringarna kan vara en orsak till att unga mår psykiskt dåligt.

– Sedan 1990-talet har det blivit större fokus på betyg



# Ny undersökning: Administration är lärarnas största arbetsmiljöproblem



## Så svarar lärarna i enkäten

Lärare har svarat på frågan "Vilka är de tre största arbetsmiljöproblemen på din skola (ange högst tre). Så här stor andel kryssade för respektive alternativ, från högst till lägst:

- **Hög** administrativ arbetsbelastning: 53%
- **Stökiga** elever/klasser: 33%
- **Bristande** stöd från skolledningen 29%
- **Dålig** schemaläggning 25%
- **Dåliga** lokaler 23%
- **Höga** ljudnivåer 18%
- **Annat**: 17%
- **Orimliga** krav från föräldrar: 11%
- **Undermålig** digital arbetsmiljö: 10%
- **Elever** som mobbar och/eller kränker lärare: 7%
- **Det** finns inga nämnvärda arbetsmiljöproblem på min arbetsplats: 5%
- **Bristande** stöd från mina kollegor: 4%
- **Kollegor** som mobbar och/eller kränker andra kollegor: 3%

Källa: Lärarnas Riksförbunds arbetsmiljöundersökning 2022.



”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.*







Tilliten

---

# Tillit är ett aktivt val

(Jämför psykologi: känsla)

”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).





# Tillit är ett aktivt val

(Jämför psykologi: känsla)

”Tillit är viljan att utsätta oss själva för **risk** på ett område som är **viktig** 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).*



# Tillitsprincipen

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

*Exempel: samskapad styrning,  
förslagslådor, testbäddar, förenkling,  
verksamhetsnära stöd,  
medarbetardriven utveckling*

- **Relationell dimension –  
en princip för bemötande och samarbete**

*Exempel: coachande ledarskap,  
kollegialt stöd, "välvillighetens  
princip", inkludering*

# Tillitens effekter

Komplexa samband (Yang & Holzer 2006)

- **Välmående och lycka**  
(Helliwell et al. 2016; Kroll 2008; Tov & Diener 2008)
- **Samarbete mot gemensamma mål**  
(Putnam 1993, 2000; Zak & Knack 2001)
- **Effektivitet och utveckling**  
(Bjørnskov, 2012; Putnam 1993)
- **Kreativitet**  
(Klimoski & Karol 1976; Boies, Fiset & Gill 2015)
- **Högre engagemang**  
(Heavey, Halliday, Gilbert & Murphy, 2011; Morgan & Hunt 1994)
- **Legitimitet för demokratin**  
(Mishler & Rose, 2005)
- **Minskad risk för korruption**  
(Rothstein 2011, 2013)





# Tillitens effekter

## Högtillitsorganisationer

74% lägre stress

106% mer energi på arbetet

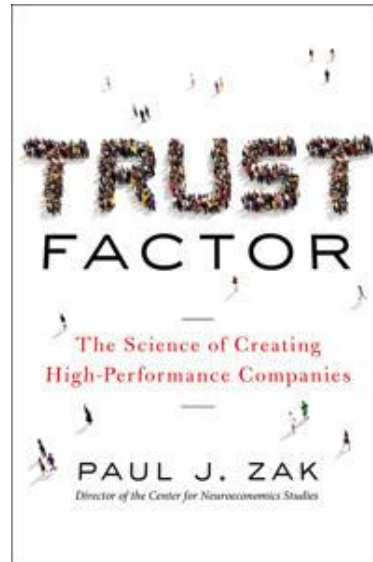
50% högre produktivitet

13% färre sjukdagar

76% högre engagemang

29% högre livstillfredsställelse

40% färre utbrända



“Glädje på arbetet kommer från syftedrivet 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.*







# Tilliten påverkar hur vi själva agerar och hur vår omgivning presterar

Självuppfyllande förväntningar,  
rosenthaleffekten, pygmalioneffekten,  
Self-Determination Theory

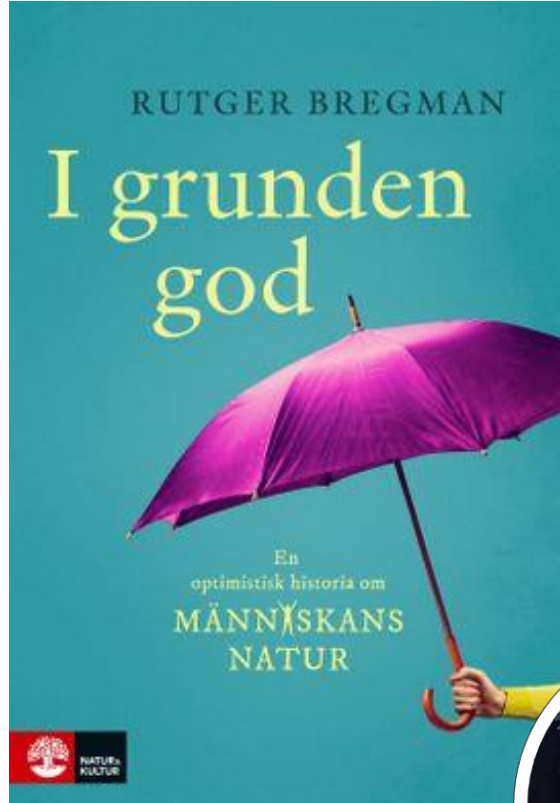
## ○ Teori X

Människor är lata och själviska till naturen

## ○ Teori Y

Människor är motiverade och hjälpsamma till naturen





*Rutger Bregman (2020) I grunden god – en optimistisk berättelse om människans natur. Natur och kultur.*



”Om vi tycker att de flesta inte duger, då kommer vi att behandla varandra så. Då tar vi fram det sämsta inom varandra. Få andra saker influerar oss lika starkt som vår människosyn. Det vi antar om varandra är det vi lockar fram.”

”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.”

# Varför ska vi ge utrymme åt lärare och elever?

Närhetsprincipen/subsidiaritetsprincipen: Beslut ska fattas så nära medborgarna som möjligt.

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

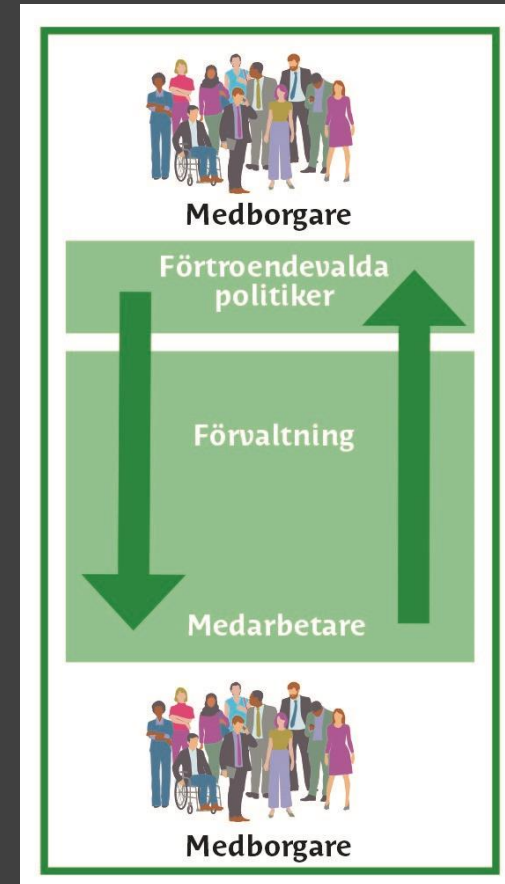
(Demokratiutredningen SOU 2000:1)

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

(Demokratiutredningen SOU 2016:5)



Källa  
Sydsvenska dagbladet, 5 juli 2021



Representativ  
demokrati

Deltagande  
demokrati

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



# Tillitsbaserad styrning och ledning

Decentralisering, samarbete, förenkling

”En ledningsfilosofi som innebär att vi väljer att lita på att människor i kärnverksamheten har kunskap, omdöme och vilja att genomföra sitt arbete på ett bra sätt utan detaljstyrning och att organisationens viktigaste uppdrag är att skapa förutsättningar utifrån behoven i mötet mellan medarbetare och medborgare.”

---

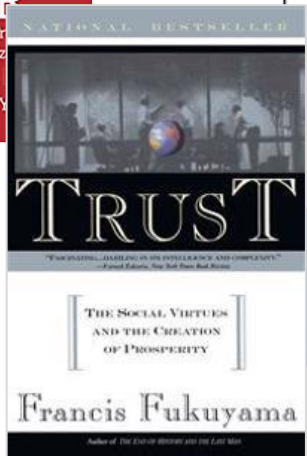
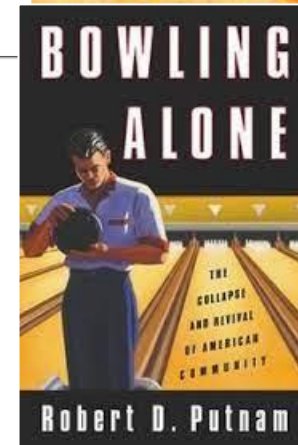
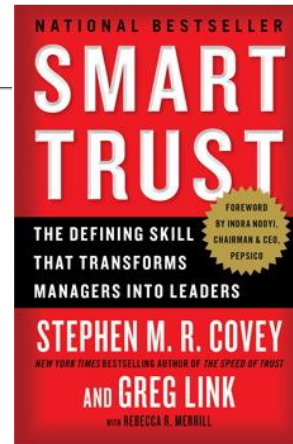
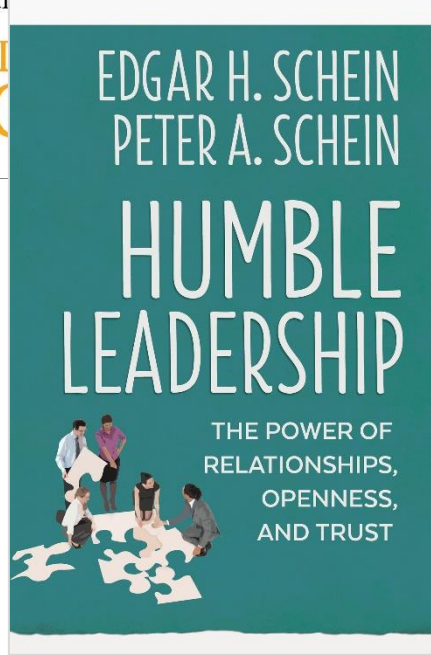
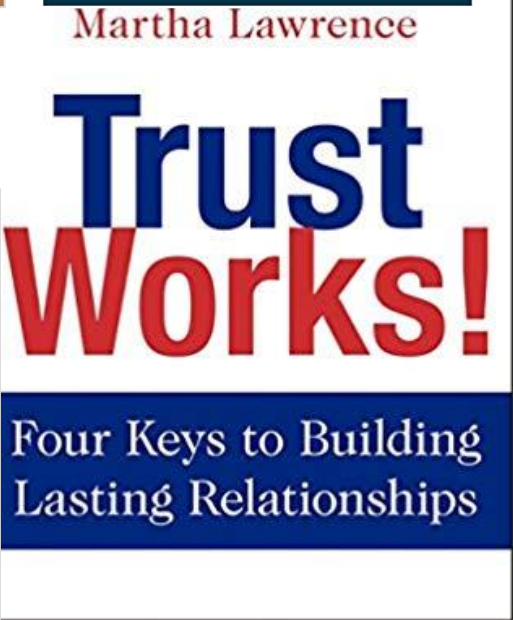
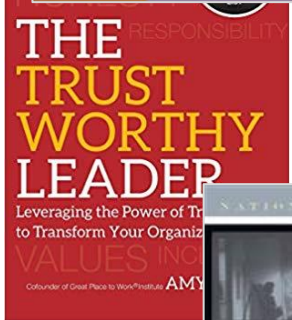
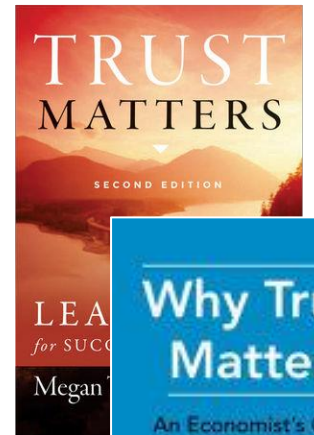
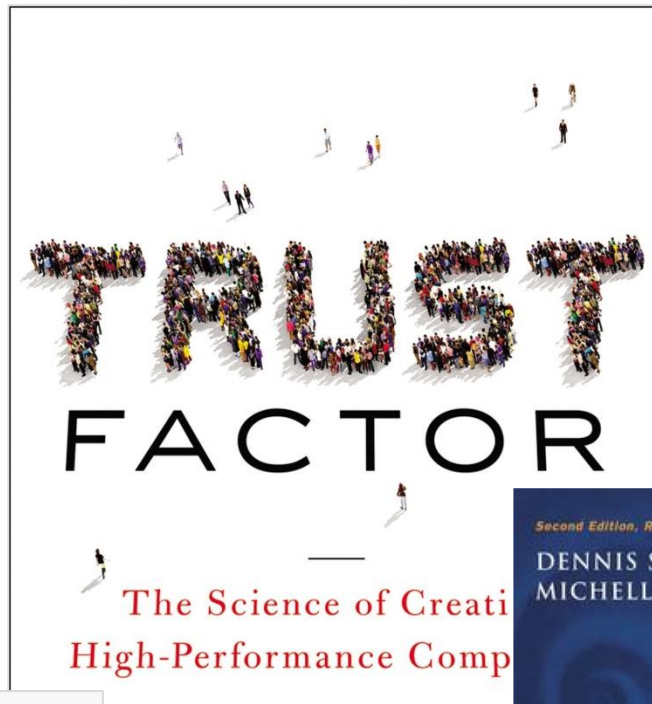
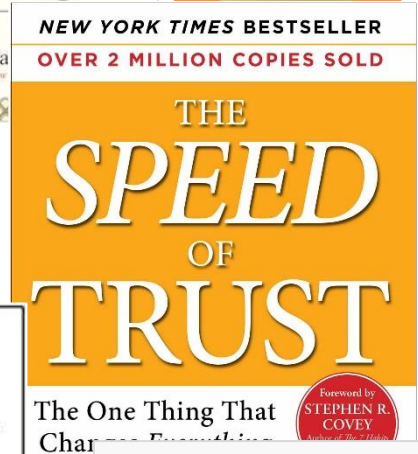
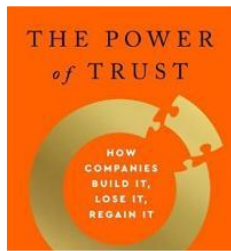
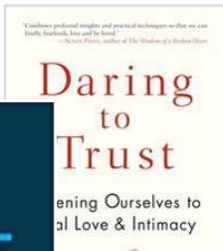
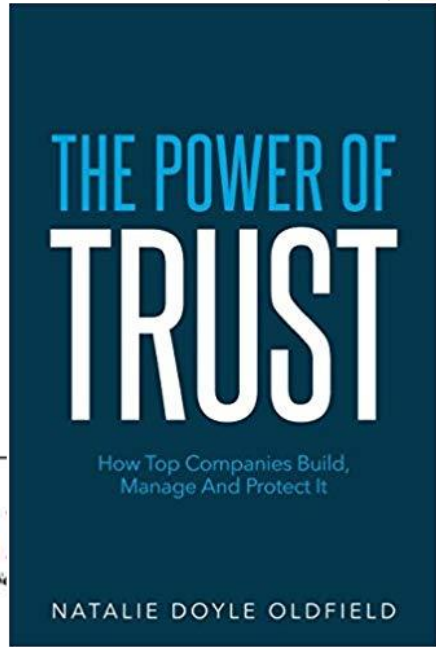
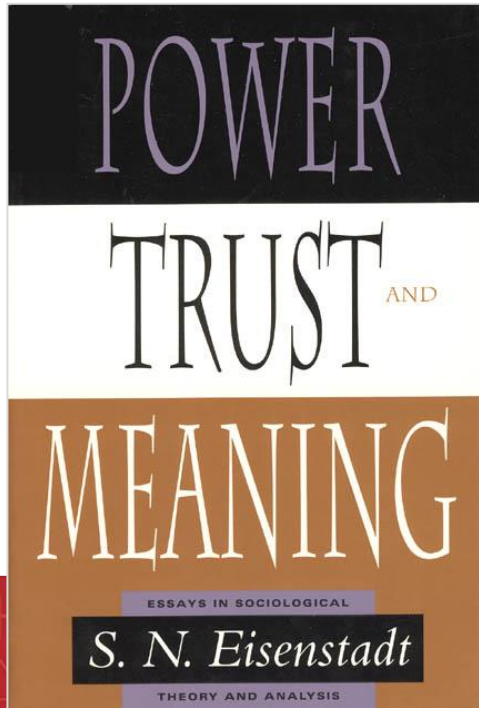
*Bringselius, Louise (2020) Tillit – en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor. Komlitt.*



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 mänger 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*

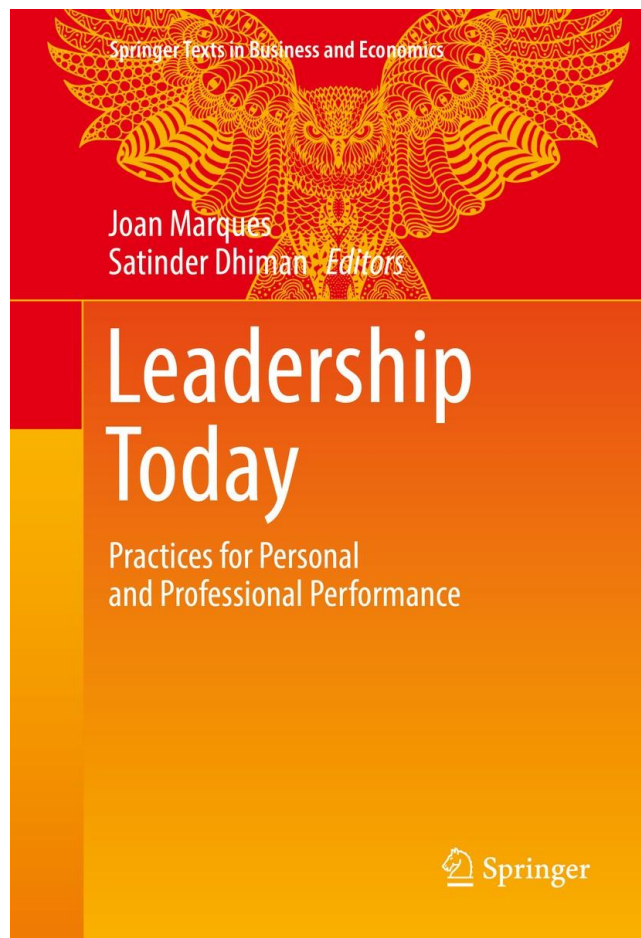




# Tillitsbaserat ledarskap

---





## Tilliten börjar på toppen

### Spegeleffekt

”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.”

### Smittoeffekt

”Medarbetare tenderar också att visa större tillit till kollegor som teamledaren visar tillit till.”

---

*Michelle Bligh (2017) Leadership and Trust.*

*I: Leadership Today, Springer.*



# Vägledande principer

vid tillitsbaserad styrning och ledning

Justerat utifrån SOU 2018:47



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

1. Tillit och inkludering
2. Eleven i fokus, helhetsyn
3. Handlingsutrymme i klassrummet
4. Öppenhet & psykologisk trygghet
5. Lärande & omdömesutveckling
6. Nära stöd i kärnuppdraget
7. Tydliga ramar, roller och prioriteringar

## Förlåt mindre fel och misstag, men markera tydligt vid allvarliga

”Att göra fel är den handlingskraftiges privilegium.”  
”Bara den som sover gör inga misstag.”

*(Ingvar Kamprad,  
Ikeas grundare)*

	Misstro	Tillit
Fokus	Vem är ansvarig?	Vad orsakade händelsen?
Fel skapar	Behov av att fördela skuld och utdela bestraffning	Behov av lärande och av att reparera skadan samt återuppbygga relationer
Perspektiv	Tillbakablickande	Framåtblickande



## Tillitsbaserad styrning och ledning



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





Linus Eriksson  
VD Öresundsbron  
Fd förvaltningschef Skånetrafiken

”Om det är bra för kunden,  
lagligt och inom budget – kör!”



”Om det är bra för eleven,  
lagligt och inom budget – kör!”



# Varmt tack!

Louise Bringselius  
[www.bringselius.se](http://www.bringselius.se)





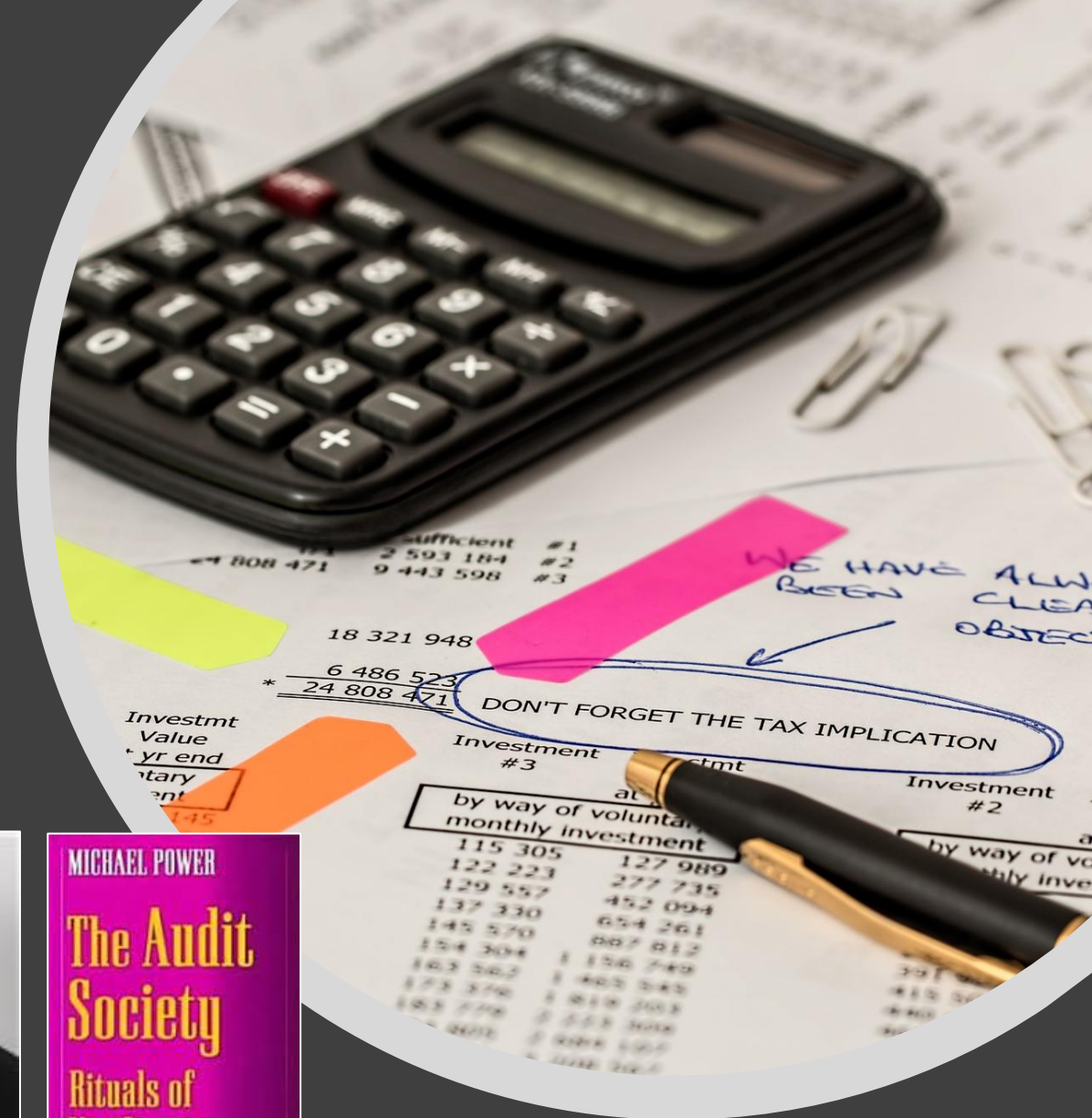
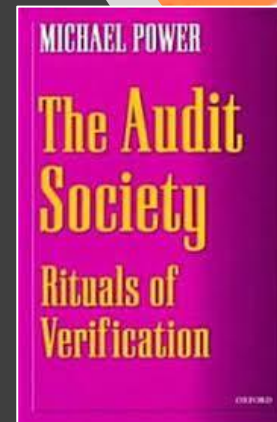
# Exempel

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



# Tillitsbaserad styrning och uppföljning

- Rimlig omfattning och fokus på verksamhetens syfte.
- Samla bara in data som ska användas
- Granska i första hand för att hjälpa och bidra till lärande, snarare än utdela skuld
- Glöm inte bort det omätbara eller mänskliga
- Utforma styrning och uppföljning i dialog med kärnverksamheten
- Granska på effekter, snarare än produktion
- Prioritera medborgarens perspektiv
- Gör det lätt att göra rätt!



Mer läsning:  
Micael Power (1997) *The Audit Society*. Oxford.