

Varmt tack
för din medverkan vid min föreläsning
på Tillsynsforum den 6 maj 2025!

Detta är en sammanfattning
av de viktigaste budskapen.

Louise Bringselius
louise@bringselius.se

© Bringselius Research & Education AB, 2025.

1



Psykologisk trygghet

En förutsättning för god förvaltningskultur

Louise Bringselius

Fil dr och docent i organisation och ledning
Forskare på Handelshögskolan i Stockholm
Kolumnist, författare, föreläsare
www.bringselius.se



2

Vi är helt beroende av visseblåsare för att avslöja korruption och missförhållanden. Men vad händer med dem som slår larm?

Visseblåsarna om respsen efter Macchiariniskandalen:

- Vi hotades med uppsägning. Utlovade överläkartjänster försvann. Vi plockades bort från operationer. Jag var inbokad på internationella konferenser, men platserna gick till andra. Plötsligt var man längst ner i hackordningen, säger Kalle Grinnemo.

- Även om läkarkollegor tyckte att gruppen gjorde rätt ville ingen ta ställning utåt, risken för repressalier var för stor."

3

Vad är psykologisk trygghet och varför är den viktig för en god förvaltning?

Louise
LOUISE BRINGSÉLIUS

4

ATT VARA ANNORLUNDA  Trygghet att vara annorlunda och ändå bli inkluderad	ATT TALA ÖPPET  Trygghet att tala öppet om misstag, idéer och problem	ATT AGERA I KRISEN  Tryggt att agera utanför riktlinjer och roller när situationen kräver det
---	---	---

Louise
LOUISE BRINGSSELIV

5

”

**Det är inte ok att göra fel.
Den som gör det ska skämmas.**

”

”Det är mänskligt att göra fel. Det viktiga är att du berättar så att vi kan åtgärda felet och lära oss av det.

Louise
LOUISE BRINGSSELIV

6



Carl-Oskar Bohlin
Minister för civilt försvar

”Vi behöver komma bort från en kultur av ibland tyvärr handlingsförlamning. (...) Det är tyvärr på det sättet att vi ibland har en ordning där vi är mer besjälade av att göra allt 100% korrekt, att inte göra fel, snarare än att agera snabbt när det är fara i dröjsmål. (...) Första linjens chefer måste känna att de har mandat och tillit i ryggen att fatta beslut när det är fara i dröjsmål.”

Carl-Oskar Bohlin i Sveriges radio, Studio Ett, 27 augusti

Louise
LOUISE BRINGSELIUS

7

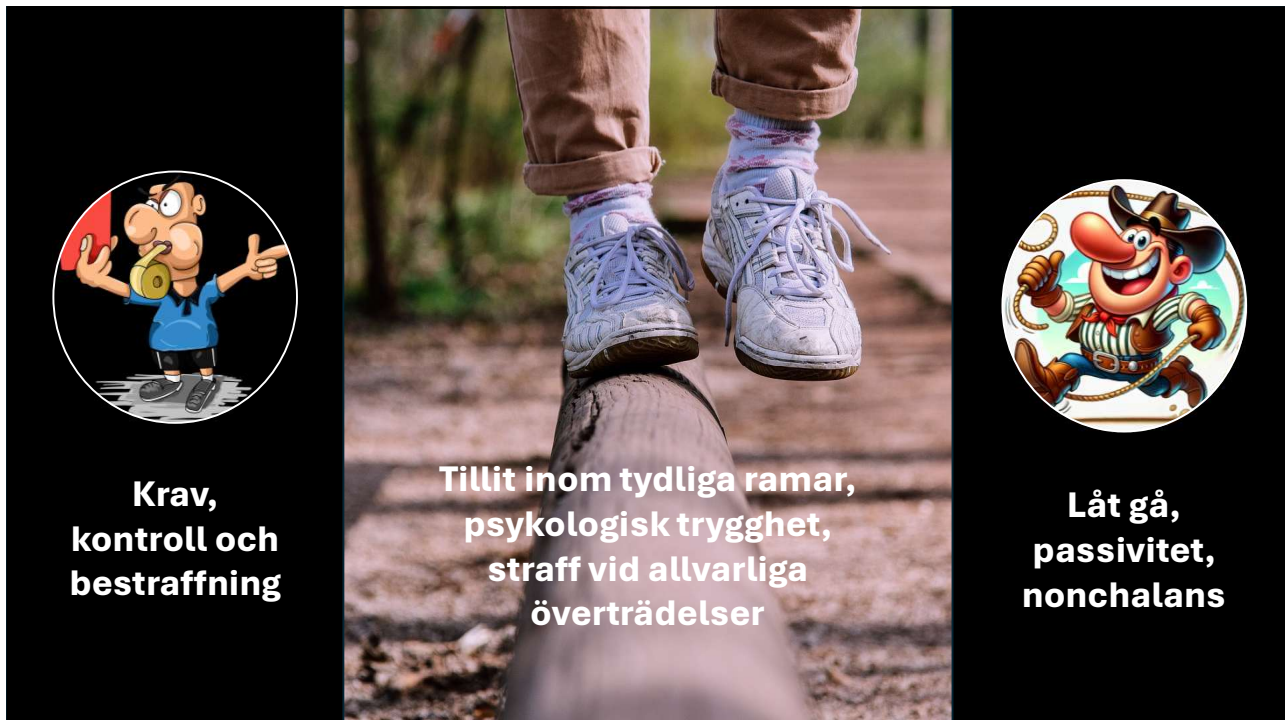


”Ämbetsmannen är en person med ett **särskilt omdöme**, en särskild integritet och en särskild förmåga att se helheten där många andra förlorar sig själva i detaljerna. (..)

En person som inte bara kan bläddra i lagboken, utan också förmår tolka lagar och översätta dem till en **fungerande praktik** i en värld full av målkonflikter – och en person som inte tvekar att slå larm vid missförhållanden.”

(Bringselius i Axess, 2017)

8



9

**Hur kan vi öka den
psykologiska tryggheten?**

10



Vägar till ökad psykologisk trygghet

1. Tala om misstag utan att söka syndaböcker
2. Välkomna den som utmanar genom att ifrågasätta
3. Visa omtanke och tala med varandra
4. Släpp maktstrukturer och möts som jämlikar
5. Visa tillit och ge varandra handlingsutrymme
6. Sätt tydliga gränser och lös konflikter konstruktivt
7. Var vaksam på hur styrning och tävlingstänkande påverkar
8. Underlätta lärande och erbjud kollegialt stöd
9. Värna om rättvisa, transparens och fysisk trygghet



LOUISE BRINGSELIUS

11

1 Tala om misstag utan att söka syndaböcker

Mod att tala

- Mod att acceptera risk när den psykologiska tryggheten är låg
- Mod att testa den psykologiska tryggheten genom att tala

	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

Bringselius, Louise (2023) Psykologisk trygghet – att välkomna den som utmanar. Volante.

LOUISE BRINGSELIUS

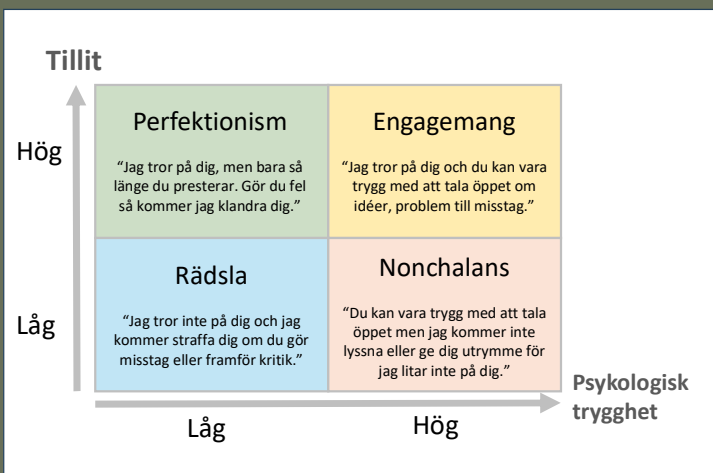
12

5

Visa tillit och ge varandra
handlingsutrymme

När människor upplever att vi tror
på dem och deras förmågor ökar
ansvarstagandet och tryggheten.

Pygmalioneffekten
Rosenthaleffekten
Tillitseffekten
Självuppfyllande profetior



Bringselius, Louise (2025) Reflektionsbok för tillit och
psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Bladguld förlag.

Louise
LOUISE BRINGSELIUS

13

6

Sätt tydliga gränser och lös
konflikter konstruktivt

Med hög psykologisk trygghet
kommer det bli tydligare att vi
tycker olika. Då blir det viktigare
att kunna samtala på ett bra sätt
och att kunna enas om att tycka
olika.

Konsensus är inte alltid målet.

	Auktoritärt ledarskap	Tillitsbaserat ledarskap	Låt gå- ledarskap
Förväntningar och mandat	Snäva, oflexibla, formuleras centralt	Breda, formuleras och justeras i dialog med verksamheten	Otydliga, ej formaliserade
Syfte med uppföljning	Besträffning av fel, brister och avvikelser	Lärande och stöd som utgångs- punkt. Ansvars- utkrävande vid medvetna fel.	Otydlig eller obefintlig uppföljning
Chefens huvudroll	Instruera och korrigera	Sätta ramar och riktning. Coachar och skapar förutsättningar.	Passiv
Chefens legitimitetsgrund	Formell position	Tillit	Följsamhet
Klimat	Rädsla, lydnad	Gemenskap, mening	Låt gå

Tre ledarstilar. Lätt modifierat från tabell 2 i boken "Tillitsbaserat
ledarskap" av Louise Bringselius (Komlitt/Gothia 2021)

Louise
LOUISE BRINGSELIUS

Louise
LOUISE BRINGSELIUS

14

8

Underlätta lärande och
erbjud kollegialt stöd

Kunskap ger trygghet

Högt fokus
på lärande &
utveckling

FRUSTRATION

HÖGPRESTERANDE

Lågt fokus
på lärande &
utveckling

PASSIV

**ÅNGEST ELLER
BEKVÄMLIGHET**

Låg tillit och
psykologisk trygghet

Hög tillit och
psykologisk trygghet

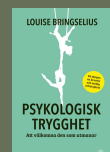
15



Vägar till ökad psykologisk trygghet

1. Tala om misstag utan att söka syndaböcker
2. Välkomna den som utmanar genom att ifrågasätta
3. Visa omtanke och tala med varandra
4. Släpp maktstrukturer och möts som jämlikar
5. Visa tillit och ge varandra handlingsutrymme
6. Sätt tydliga gränser och lös konflikter konstruktivt
7. Var vaksam på hur styrning och tävlingstänkande påverkar
8. Underlätta lärande och erbjud kollegialt stöd
9. Värna om rättvisa, transparens och fysisk trygghet

Louise
LOUISE BRINGSSELIOUS



16

**VI ÄR
FRUKTANSVÄRT DÅLIGA
PÅ ATT BEDÖMA MÄNNISKOR
...MEN ÄNDÅ SNABBA ATT DÖMA**

Louise
LOUISE BRINGSSELIOUS

17

Tro på människan

**Utmaningen är att lita på människor som är
annorlunda än oss, som inte presterar som vi
eller där känslan inte kommer naturligt.**

Louise
LOUISE BRINGSSELIOUS

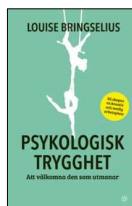
18

Tack för din medverkan!

Louise



Kod: KLOK
12% rabatt
www.bladguld.com



Kod: KLOK
12% rabatt
www.volante.se



Kod: TILLIT
20% rabatt
www.nok.se



Kod: TILLIT20
20% rabatt
www.gothiakompetens.se