



# Tillit

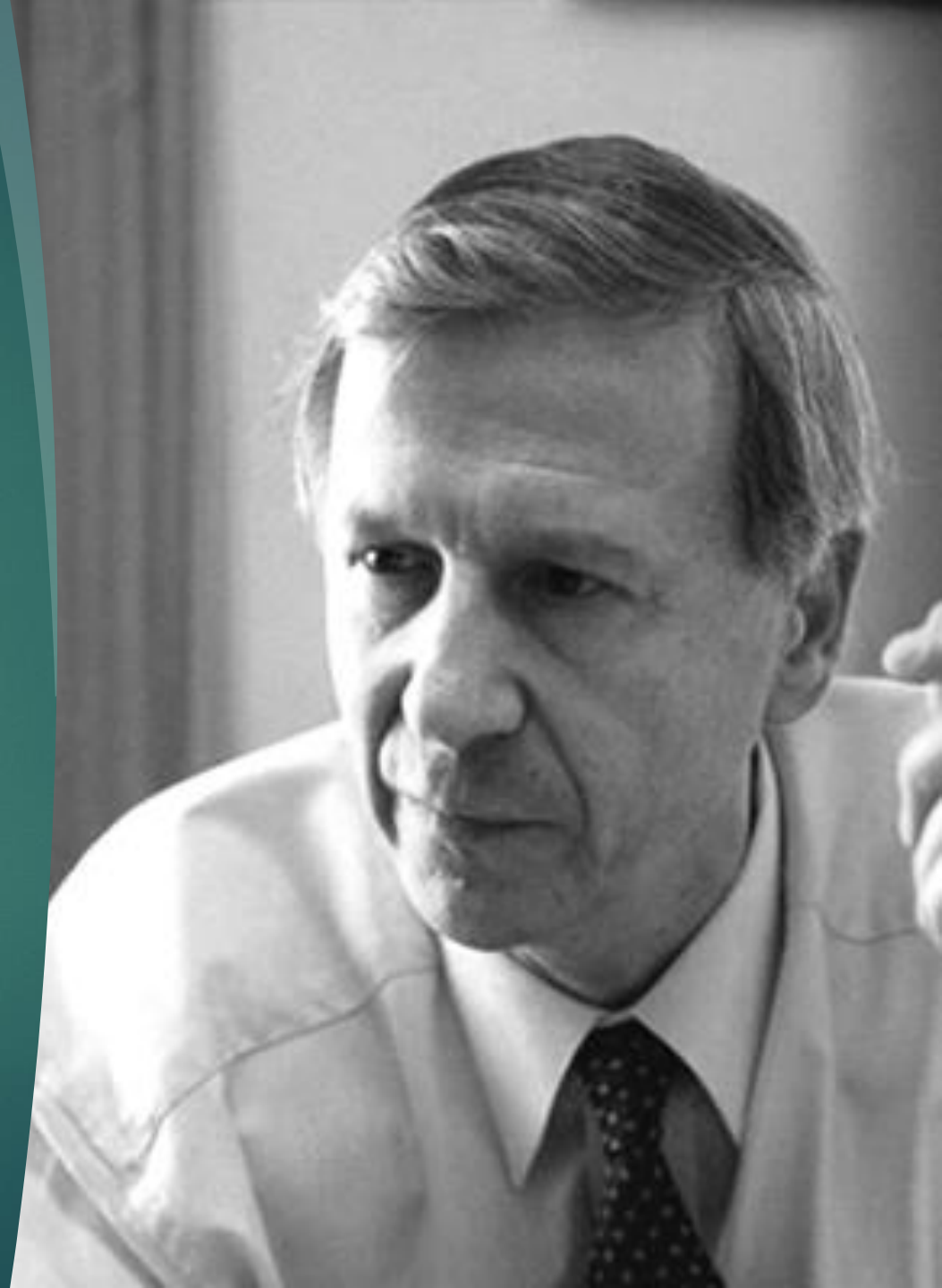
En menneskelig  
grunnforutsetning

PROFESSOR FRODE THUEN, HVL

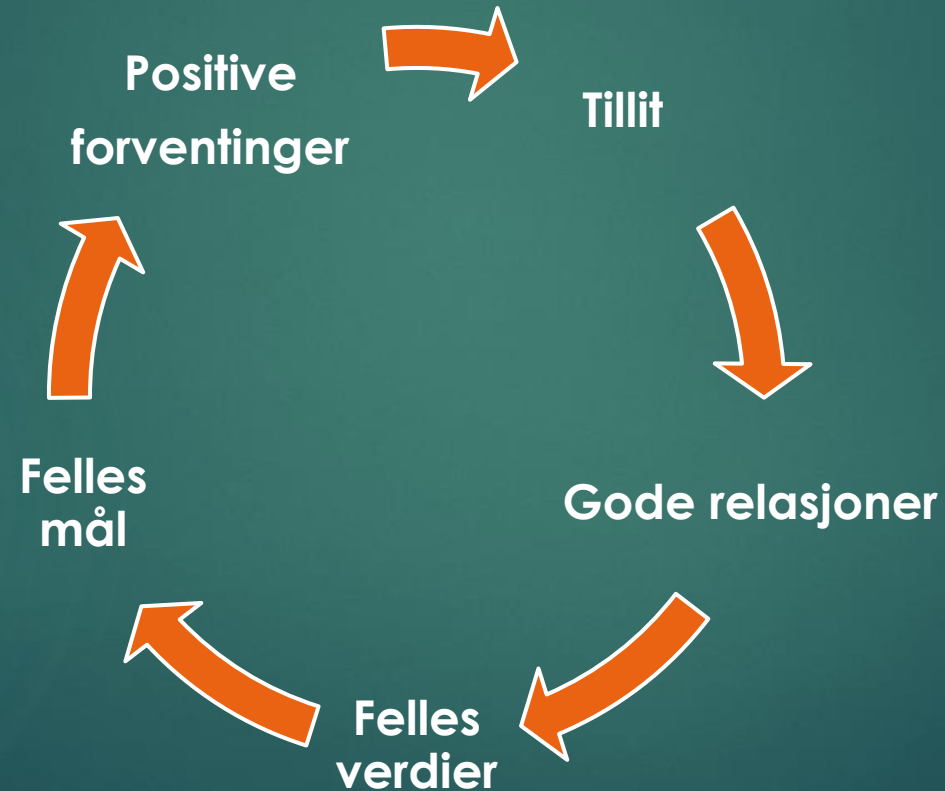
Hva er egentlig tillit?

«A leap of faith»

*Antony Giddens*



# Henger sammen med andre begreper



Tillit har enorm  
betydning på alle  
nivåer av menneskelig  
sammhandling

# Makroøkonomiske og politiske perspektiv

- ▶ Tillit til politisk ledelse og offentlig forvaltning og media
- ▶ Tillit mellom organisasjoner i arbeidslivet

## De 3 grunnpilarene for den nordiske modellen



Kilde:  
Jon Erik Dølvik (2013): Grunnpilarene i de nordiske modellene.  
NordMod Delrapport 1.

# Social Capital and Health

Mortality is lower in high-social-capital states

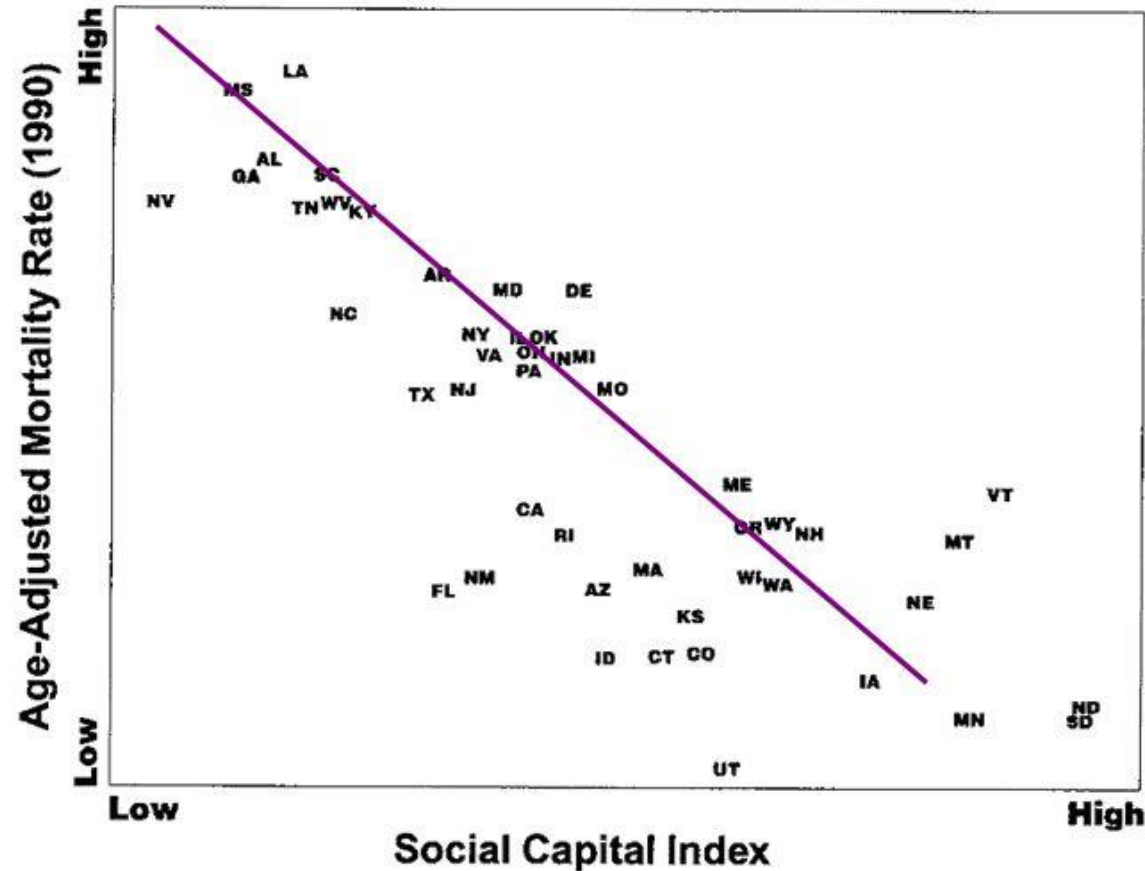
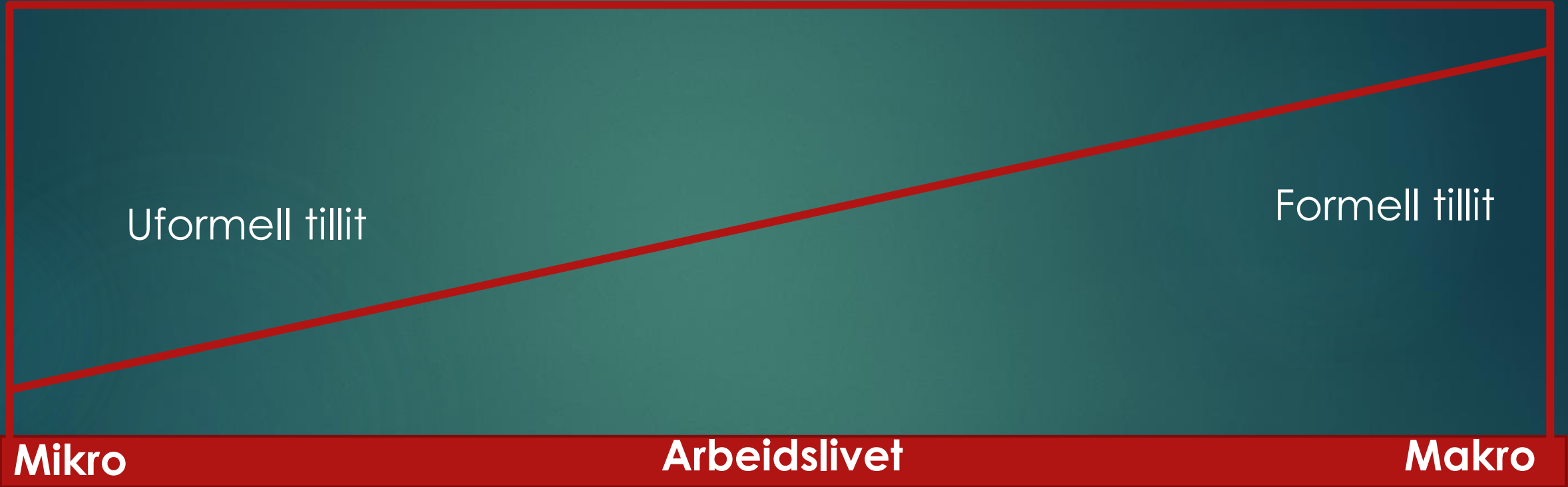


Figure 86: Health Is Better in High-Social-Capital States

Folkehelse-  
perspektiv



# Mikrososiologisk og psykologisk perspektiv



Uformell tillit

Formell tillit

Mikro

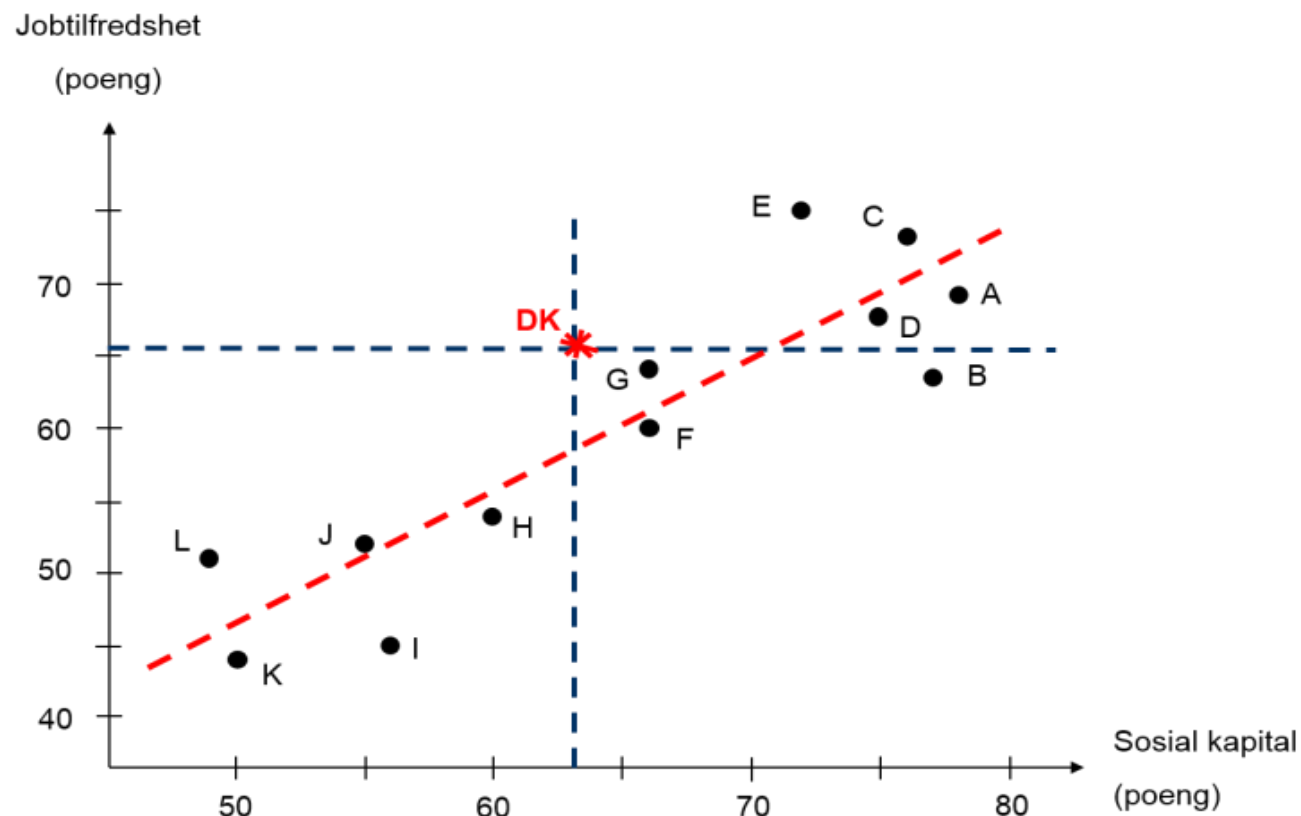
Arbeidslivet

Makro



# Arbeidslivsperspektiv

## Sosial kapital og jobbtilfredshet



# Høy tillit har en rekke positive konsekvenser i arbeidslivet



Styrker bunnlinjen



Større innovasjon og endringsvillighet



Lavere turnover



Lettere å rekruttere



En positiv organisasjonskultur



## Hvordan skape tillit på arbeidsplassen?

- ▶ Troverdighet
- ▶ Respekt
- ▶ Rettferdighet
- ▶ Opplevd fellesskap
- ▶ Stolthet jobben



# Great place to work

	<i>Snittet</i>	<i>GPW</i>
<b>Ledelsen er oppriktig mht forslag og ideer</b>	55%	84 %
<b>Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres</b>	51%	75 %
<b>Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats</b>	57%	81 %

De beste arbeidsplassene slår markedet med to til tre prosent per år når man har fulgt dem over en periode på 26 år.

*Professor Alex Edmans,  
London Business School*



# Tiilit i arbeidslivet er under press


Lojalitet og  
lydighet



Medvikning og  
medbestemmelse



Standardisering  
og kontroll



«Robotene erstatter  
menneskene, algoritmene  
erstatter relasjonene og  
kontrollen erstatter  
tilliten.»

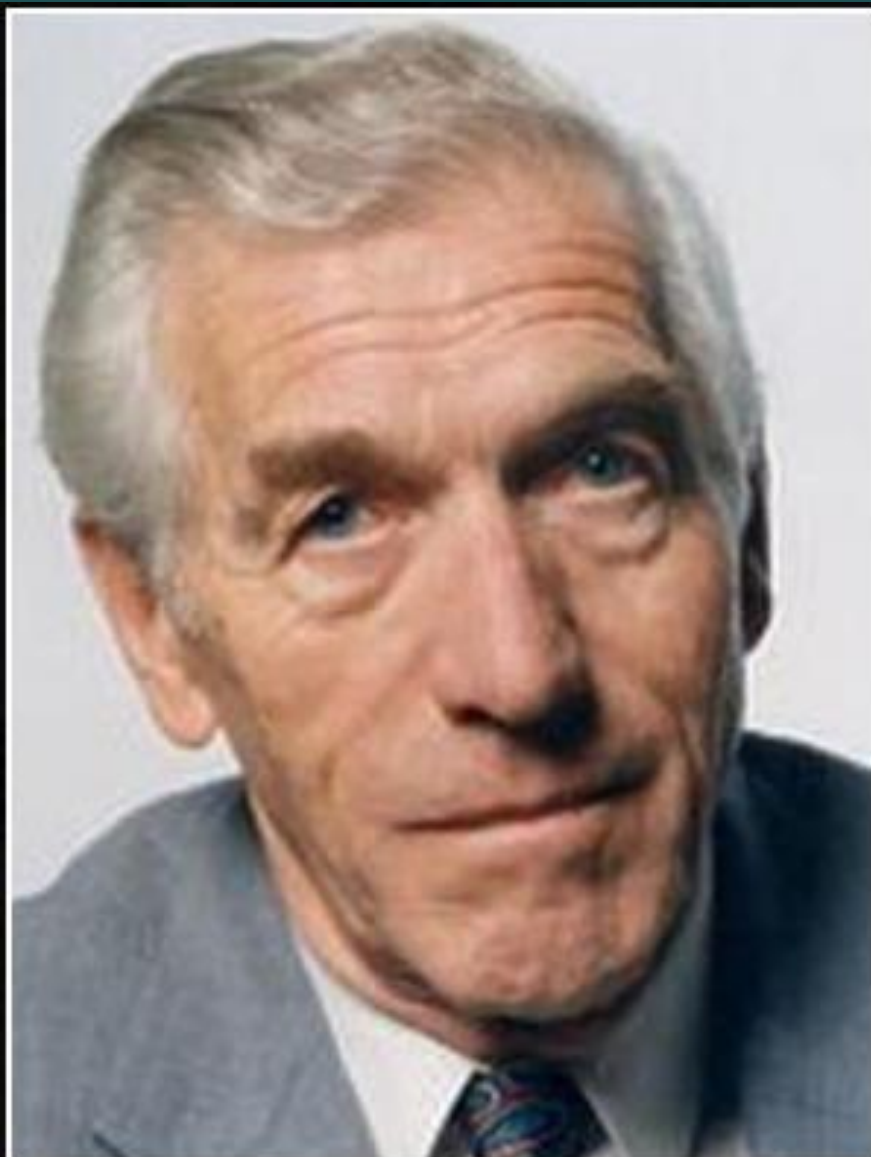
*Eivind Falkum, 2019*



# Tillit går begge veier

AVHENGIG AV AT VI KLARER  
Å SAMARBEIDE OG  
KOMMUNISERE GODT





You cannot not communicate.

— *Paul Watzlawick* —

AZ QUOTES

# Viktige spørsmål

I hvor stor grad vektlegges tillit (vs. standardisering og kontroll) fra ledelsens side?

Bli tillit målt på noe vis, og hvordan brukes eventuelt resultatene?

Er de ansatte gode ambassadører for virksomheten? Har de god grunn til å fremsnakke egne tjenester, produkter eller organisasjon?

Som leder: Hvordan viser du ekte omtanke for dine ansatte gjennom dine handlinger? Finnes det en intern praksis som kan støtte deg og andre ledere i dette?

Hva av det du allerede gjør kan du gjøre på en litt annen måte for å styrke tilliten?

Som kollega: Hvordan bidrar du til å skape et tillitsfullt klima på arbeidsplassen?

