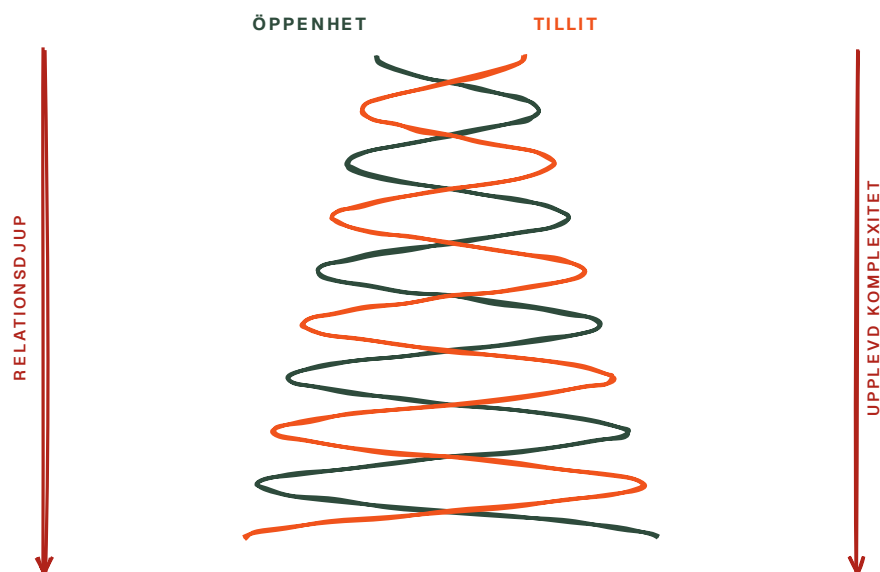


Tillitsspiralen

Öppenhet och tillit bygger varandra, ett varv i taget

THEORVAR

GIBB 1964 · ZAND 1972



Figur 1. De två trådarna korsar varandra om och om igen och vidgas nedåt. Ingen av dem går först hela vägen. Att spiralen vidgas betyder att varje varv rymmer mer än det förra, både mer att förlora och mer att vinna.

Vilka som ritade den

Jack R. Gibb (1914–1995) var amerikansk socialpsykolog och en av grundgestalterna i National Training Laboratories, den amerikanska gruppträningstradition som UGL i sin tur vilar på. Han beskrev 1964 hur tillit och öppenhet växer växelvis i grupper, och hur försvar mot varandra gör motsatt resa.

Dale E. Zand visade 1972 i ett experiment med chefsgrupper att tillit fungerar som en spiral: grupper som inleddes med hög tillit delade mer information, tog emot mer inflytande och löste uppgiften bättre, medan grupper med låg tillit undanhöll information och därmed bekräftade sin egen misstanke.

Så fungerar modellen

Tillit och öppenhet är två olika saker. **Öppenhet** är vad jag väljer att visa: vad jag tycker, vad jag inte kan, vad jag är orolig för. **Tillit** är min bedömning av vad det kommer att kosta mig att visa det. Ingen av dem går att beställa fram, och den ena kommer sällan före den andra med någon marginal.

Rörelsen ser ut så här. Någon tar ett litet steg i öppenhet, större än vad situationen egentligen bär. Det tas emot utan att användas emot personen. Tilliten stiger en aning. Nästa gång vågar någon ta ett något större steg, och så vidare. Varje varv är litet, men de bygger på varandra.

Två saker följer med nedåt i bilden, och det är de som gör spiralen intressant.

- **Relationsdjupet** ökar. Vi vet mer om varandra, vilket gör samarbetet snabbare men också insatsen högre.
- **Den upplevda komplexiteten** ökar. Det som från början såg ut som en enkel fråga visar sig innehålla flera perspektiv, motstridiga behov och gammal historia. Det är inte ett tecken på att arbetet går sämre utan på att gruppen nu orkar se det som tidigare sorterades bort.

Det praktiska: den som har mest makt i rummet behöver ta första steget, eftersom det steget kostar den personen minst och betyder mest. En chef som säger vad hon inte vet gör ett större avtryck på spiralen än fem medarbetare som gör detsamma.

Vad modellen inte säger

Spiralen är en bild av en rörelse, inte en mätbar storhet, och den säger ingenting om hur snabbt varven går eller hur många som behövs. Den kan lika gärna gå åt andra hållet: ett svek eller en utnyttjad öppenhet drar spiralen nedåt fortare än den byggdes. Öppenhet är heller inte ett värde i sig. Att dela mer än vad relationen bär kallas i litteraturen ibland för överexponering, och det ökar inte tilliten, det belastar mottagaren. Och tillit är inte alltid rätt svar: i miljöer där förtroende faktiskt missbrukas är misstro en rimlig hållning, inte ett fel hos den som känner den.

En fråga att ta med

Vad skulle du behöva säga i din grupp för att ta spiralen ett varv till, och vad hindrar dig?

Källor. Gibb, J. R. (1964). Climate for trust formation. I Bradford, Gibb & Benne (red.), *T-Group Theory and Laboratory Method*. New York: Wiley. · Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229–239. · Jourard, S. M. (1971). *Self-Disclosure*. New York: Wiley.