

Tillid – en nødvendighed for det gode samarbejde

Eksamensopgave i Virksomhedskommunikation 2010, 8. semester
ved Anne Marie Dinesen
Aarhus Universitet, Institut for Informations- og Medievidenskab

Opgaven er udarbejdet af:
Sune Brehm Rasmussen, 20063463

Antal normalsider: 15,0 (36.084 tegn)

Indhold

Indledning.....	3
Problemformulering.....	3
Metode.....	3
Luhmann & Tillid.....	4
Tillid som reduktion af kompleksitet.....	4
Tillid bygger bro og giver nye handlemuligheder.....	5
Tillid generaliserer.....	7
Delforskydning af problematikken fra "udenfor" til "indeni".....	7
Læreprocessen.....	8
Tillid som symbolfiksering.....	8
Den indre organisering af tillid.....	9
Analyse.....	11
Tillid og mistillid er nødvendig for det gode samarbejde.....	11
Direktøren som tillidsrepræsentant.....	12
Direktørens selvtillid.....	14
Perspektivering.....	15
Kan Luhmanns analyse af tillid anvendes strategisk?.....	15
Konklusion.....	16
Litteraturliste.....	18

Indledning

I en verden med stigende organisering, hvor virksomheder i stadig højere grad er afhængige af velfungerende omverdensrelationer, spiller tillid en vigtig rolle. Udvidelsen af interessentnetværk med øget fokus på kunde- og leverandørforhold og open innovation-tilgange i form af samarbejder med andre virksomheder er nødvendige for at imødekomme den stigende kompleksitet. Samtidig med den tvingende nødvendighed for tillidsfulde relationer, kopierer og stjæler virksomheder produkter og viden fra hinanden, hvorfor også kontrolleret mistillid er en nødvendighed. Tillid er dog ikke blot et moralsk anliggende, men udgør ifølge Niklas Luhmann en systemfunktion til reducere af social kompleksitet, hvorfor den er langt mere udbredt, end vi ofte går rundt og forestiller os.

Problemformulering

I nærværende opgave vil jeg redegøre for Niklas Luhmanns forståelse af tillid. Her efter vil jeg undersøge, hvorledes denne forståelse kan bringes i anvendelse i forhold til at forklare, hvordan topledelse i danske virksomheder etablerer tillid på tværs af organisationer.

Metode

Opgaven vil tage udgangspunkt i et teorigennemgang indeholdende en redegørelse af Niklas Luhmanns forståelse af tillid, sådan som han analyserer begrebet i "Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet".

Dernæst følger en analyse, som bygger på empiriindsamling foretaget ved to forskelligemøder med to forskellige direktører. Det første møde var et semistruktureret interview med Søren, grundlæggeren og direktøren af TrustRelations, og handlede om de erfaringer og tanker, han har gjort sig, i forhold til tillid i erhverslivet og i forbindelse med opstart af en virksomhed, som ønsker at skabe tillid imellem mennesker og på tværs af organisationer med henblik på at forbedre samarbejder.

Det andet møde var med en innovationsdirektør i en af landets førende virksomheder på sit marked, som handlede om, hvordan de sikrer det gode samarbejde. I forbindelse med den empiriske undersøgelse bør det nævnes, at jeg er ansat i TrustRelations og har været med siden dens begyndelse, hvorfor mit kendskab til dens praksis og direktørens erfaringer ikke begrænser sig til det enkelte interview. Jeg er opmærksom på, at dette forhold har betydning i relation til min undersøgelsestilgang, hvorfor jeg bevidst foretog interviewet så formelt og nøgternt som muligt. TrustRelations' fokus er på topmanagementniveauet, hvilket interviewet, og de historier som fremkom på baggrund heraf, også afspejler. Den primære grund her til er, at det i stort set alle virksomheder er direktøren, som gennem sin funktion har til opgave at etablere tillidsfulde relationer med virksomhedens omverden. Når virksomheder når en vis størrelse har de som

regel en salgsafdeling, som også pålægges denne funktion, men da undersøgelsen tager udgangspunkt i konsulentvirksomhedens arbejde¹ og direktørens erfaringer, har jeg valgt at reducere kompleksiteten i opgaven ved at fokusere på topledelsens rolle i forhold til etablering af tillid.

Opgaven bliver afrundet med et perspektiverende afsnit, hvori jeg vil diskutere, hvorvidt Luhmanns funktionsanalytiske og systemteoretiske syn på tillid kan anvendes strategisk i virksomhedsudvikling.

Luhmann & Tillid

Tillid som reduktion af kompleksitet

Luhmann betragter tillid anderledes, end begrebet traditionelt set har været anvendt. Ofte bliver tillid omfattet som et moralsk eller eksistentielt fænomen, men Luhmann anskuer det fra en funktionsanalytisk og systemteoretisk synsvinkel. Det essentielle ved tilliden handler for Luhmann om, at "den anden" har frihed til at handle anderledes, end vi måtte ønske eller forvente. *"Den tillidshavende "springer ud" i tilliden, hvorved en ydre usikkerhed erstattes med en indre sikkerhed"*²

Luhmann definerer tillid som en *risikofyldt forud-ydelse*. Dette skal forstås i relation til verdens ekstremt høje grad af kompleksitet: Andre mennesker kan på ethvert givent tidspunkt frit vælge i mellem vidt forskellige handlinger, men det enkelte individ er tvunget til at handle her og nu. Denne kontingens i andres handlen er naturligvis kompleksitetsforøgende, men individet opfatter og udarbejder umiddelbart kun ringe kompleksitet, da det i løbet af et kort øjeblik skal opfatte andres handlen og indstille sig på den, mens den finder sted – dermed opnås kun ringe rationalitet. Hvis individet derimod har tillid til en bestemt fremtidig handlen hos andre, inklusiv en samtidig eller fortidig handlen, som først kan fastslås i fremtiden, bliver det muligt at opnå en mere kompleks rationalitet. Luhmann nævner selv fangernes dilemma³ som et eksempel på, hvorledes individet kan forfølge sine egne interesser mere rationelt, når det kan være sikker på, at andre er afstemte efter det, når de handler eller undlader at handle.⁴ Men hvis den ene fange skuffer den anden ved at vidne, forsvinder den tillidhavende fanges tillid til vidnet naturligvis.

¹ www.trustrelations.dk

² Luhmann, 1999, s. 50 (Forsiden på artiklen)

³ Fangernes dilemma har sin oprindelse fra spilteorien og handler om to mistænkte, som holdes adskilt, så de ikke kan kommunikere. Politiet har ikke beviser nok til at få dem dømt for deres grove forbrydelse, men de kan få de mistænkte fængslet i et halvt år for en mindre forbrydelse. Politiet giver hver af de mistænkte valget imellem at forråde den anden eller holde mund. Hvis begge holder mund, får de hver et halvt års fængsel, hvis den ene forråder den anden og den anden holder mund, slipper forræderen fri og den anden får ti års fængsel, og hvis begge forråder den anden, får de hver fem års fængsel. Pointen er, at hvis de tilsidesætter egennyttmaksimering og har tillid til, at den anden fange også gør det, vil de ved at samarbejde opnå den laveste straf, samlet set.

⁴ Luhmann, 1999, s. 59

Dette vidner om, at tillid kun eksisterer, når den tillidsfulde forventning giver det ønskede udslag som følge af en beslutning. Ifølge Luhmann er beslutninger altid forbundet med risici; konsekvenserne kan aldrig vides på forhånd. Så når den tillidshavende springer ud i tilliden, risikerer vedkommende uforholdsmæssig stor skade ved et evt. tillidsbrud, da tillid hele tiden relaterer sig til kritiske alternativer. Men vedkommende springer ikke blindt ud i tilliden, men stiller sig bevidst til disposition for selektiviteten i andres handlen. Når fangerne overvejer deres beslutning, er de ikke blot fortrøstningsfulde og håber blindt, at den anden ikke vidner, de reflekterer over kontingensen, hvilket er et kendetegn ved tilliden. På denne måde adskiller tillid sig fra håb, for hvor tilliden reflekterer kontingens, eliminerer håb kontingens.⁵

I forlængelse her af, nævner Luhmann dog, at tillid ikke forudsætter konstant rationel afvejning af konsekvenser, før der handles, men at tilliden derimod ubemærket bevæger sig over i kontinuitetsforventninger. Dermed skabes forventningsmønstre, som uden refleksion lægges til grund for den daglige oplevelse af, at livet går, som det skal. Hvis vi eksempelvis konstant skulle reflektere over, om vores medmennesker ville os det ondt, eller om vores tillid til diverse funktionssystemer nu også var en god idé, ville graden af kompleksitet stige til et bogstavelig talt ufatteligt niveau. Men det at have forventninger til noget må dog ikke sidestilles med det at have tillid. Luhmann distingerer mellem de to begreber ved at fastslå, at kun adfærdsforventninger involverer tillid, og kun dem ved hvis skuffelse man ville fortryde sin egen handling.⁶

Tillid bygger bro og giver nye handlemuligheder

Tillid reducerer altså kompleksitet ved at åbne op for handlemuligheder, som ellers ville være usandsynlige. I eksemplet med fangernes dilemma opstår nye handlemuligheder, når tilliden er til stede – handlemuligheder som uden tillid ville fremstå som uattraktive. Og det er heri gevinsten og rationaliteten ved den tillidsfulde handlen ligger. Luhmann nævner i den forbindelse, at det ikke er beherskelsen af lange handlingskæder eller vidtforgrænsede kausalsammenhænge, som giver tilliden sin styrke, selvom også disse kan blive etableret gennem tillid. Det er først og fremmest i et omsving til indifferens, forstået på den måde at man ved hjælp af tillid udelukker at skulle forholde sig til visse udviklingsmuligheder. Således neutraliseres visse farer, som ikke kan fjernes, men som ikke skal forstyrre de involveredes handlen.

Luhmann nævner et andet eksempel på kompleksitetsreduktion gennem tillid, der får stadigt større betydning i en socialstruktur, som bliver organiseret i voksende grad:

⁵ Luhmann, 1999, s. 60

⁶ Luhmann, 1999, s. 60

”Trods alle bestræbelser på organisation og rationel planlægning kan al handlen ikke blive ledet af en mere sikker beregning af dens virkninger. Der bliver ved med at være usikkerheder, der skal absorberes, og der må findes roller, som i særlig grad er pålagt denne opgave.”⁷

En sådan rolle er eksempelvis den ledende manager, som typisk ikke bliver kontrolleret ved hjælp af standarder, men bedømt ved succes, fordi den rigtige handlen, som nævnt i ovenstående citat, ikke kan erkendes tilstrækkeligt nøjagtigt i forvejen. Handlingen kan først bedømmes som værende en succes eller ej, efter den har fundet sted, hvilket giver et temporalt problem, da lederen nødvendigvis må engagerer sig på forhånd.

”Dette tidsproblem bygger tilliden bro over, idet den som forskud på succes bliver tilstået tid og mulighed for tilbagekaldelse, f.eks. gennem indsættelse af personer i embeder, gennem kapitalkredit etc.”⁸

Hvis vi bliver ved eksemplet med den ledende manager, er der oftest en direktør, eller i hans tilfælde en betyrelse, som foreløbigt stoler på, at vedkommende er i stand til at klare uoverskuelige situationer med succes, dvs. reducere kompleksiteten. Og netop pga. tilliden har lederen større chancer for faktisk at være succesrig.⁹

Dermed fungerer kompleksitetsreduktionen induktivt forstået på den måde, at så længe tillidsydelsen honoreres, vil tilliden til objektet bestå. Men tillid er i sidste instans altid ubegrundbar, da den bliver etableret ved at overdrive forhåndenværende information – den er så at sige en blanding af viden og ikke-viden. Dette forhold viste sig krystalklart i forbindelse med finanskrisen (og senere den økonomiske krise): Økonomer og politikere stod i kø for at rose dansk økonomi og havde store forventninger til fremtiden, men to år senere eksisterede global recession, og selv samme økonomer og politikere måtte nu ud og forsvare sig. Det globalt integrerede økonomiske system er så ufatteligt komplekst, at end ikke de mest omfattende kalkuler kan forudsige noget fornuftigt om fremtiden. De er, nøjagtig som tillid, underlagt induktionsproblemet¹⁰. Tillid fungerer ved at overdrive bestemt informations betydning og negligere anden, hvorfor tillid (og samfundsøkonomiske spådomme) altid et vovestykke.

⁷ Luhmann, 1999, s. 61

⁸ Luhmann, 1999, s. 62

⁹ Luhmann, 1999, s. 62

¹⁰ Induktionsproblemet, også kaldet Humes problem, handler i korte træk om, at man ikke kan generaliserer ud fra enkelt tilfælde. Man kan ikke sige, at alle verdens svaner er hvide, blot fordi alle observerede svaner har været hvide. På samme måde er det problematisk at baserer fremtiden på fortidens erfaringer.

Tillid generaliserer

Som nævnt i ovenstående overdriver tillid den tilstedeværende information – den kompleksitetsreducerer ved at generaliserer:

Ved på denne måde at gå ud over kendsgerningerne bliver der opnået en relativ uafhængighed af specifikke, tidligere erfaringer og af bestemte tillidsgrundlag – hvilket man i indlærings teorien betegner "generalisering".¹¹

På denne måde generaliserer tillidsdomme erfaringer, breder sig til andre tilfælde, som minder om dem, og skaber en indifferens over for forskelle, i det omfang dommene bliver bekræftet. Eksempelvis kan man have tillid (eller mistillid) til politiet som funktionssystem, og man vil derfor være tilbøjelig til at have tillid (eller mistillid) lige meget, hvilken politibetjent man møder. Man generaliserer: Politibetjente er normalt moralske mennesker, som beskytter folket mod kriminalitet.

I forbindelse med generaliseringer nævner Luhmann tre aspekter som har betydning herfor: *Delforskydning af problematikken fra "udenfor" til "indeni"*, en *"læreproces"* og en *"symbolsk fiksering"* af begivenheden i omverdenen.

Delforskydning af problematikken fra "udenfor" til "indeni"

I sin systemteori skelner Luhmann mellem system og omverden ved at definere systemer som kompleksitetsreducerende i forhold til deres omverden. Det betyder, at systeminterne processer udviser færre muligheder og mere orden end deres omverden ved selektivt at optage og bearbejde systemrelevant omverdensdata som information.

"I tilfældet tillid antager denne kompleksitetsreduktion gennem subjektivering særlige former. De kan beskrives som forandringer i det niveau, hvorpå usikkerhed bliver absorberet eller gjort acceptabel."¹²

På den måde etableres tilliden ved, at systemet sætter indre sikkerhed i stedet for ydre usikkerhed, og øger derigennem sin usikkerhedstolerance overfor omverdensrelationer.

Indre sikkerhed kan blive skabt på to vidt forskellige måder. Den ene måde er, at tillidsobjektet udgør en uundværlig funktion for den indre struktur i førnævnte bearbejdning af omverdensdata, og at en skuffelse af denne tillid ville have omfangsrige konsekvenser for selvtilliden. Denne mulighed tillades så ikke som forestiling, da det for systemet ville føre til vidtgående interne omdisponeringer, hvortil systemet mangler

¹¹ Luhmann, 1999, s. 62

¹² Luhmann, 1999, s. 63

tid, kraft og bekræftelse fra omverdenen.¹³ Den anden måde, indre sikkerhed kan komme i stand på, er det omvendte scenarie, hvor systemets differentiering er stærk nok til, at det kan håndtere bortfaldet af tillidsobjektet ved at erstatte det med funktionelle ækvivalenter, og dermed begrænse skadernes omfang.¹⁴

Tillid (og mistillid) er således indstillinger, som i følge Luhmann altid vil være *affektive* (ikke neutrale) og *diffuse* (ikke specifikke), og den vil knytte sig til *egenskaber* (ikke ydelser).

Det er i øvrigt væsentligt at notere sig, at tillid relaterer sig til en genstand uden hensyn til den sammenhæng, hvor den bliver relevant. Det vil sige, at når eksempelvis direktører har tillid til hinanden i arbejdsmæssig sammenhæng, vil de oftest også have det, når de mødes i ERFA-grupper¹⁵ og i andre mindre fagrelevante sammenhænge – og omvendt. Dette forhold ser jeg i øvrigt som en af grundene til, at jobs i dag i stigende grad besættes uden jobopslag men gennem personlige netværk. Folk har tillid til hinanden, og denne tillid dækker også tillidsobjektets evne til at vurdere, om en 3. person er egnet til et job, som tillidsobjektet måske reelt set ikke kender indholdet af, men blot videreformidler.

Læreprocessen

Tillid læres ikke automatisk via omverdensindtryk, men skoles på forskellig vis. I begyndelsen spiller familien naturligvis en stor rolle i bekræftelsen af tillid, og barnet vokser op i en ukompliceret verden, hvor også sociale institutioner spiller en væsentlig rolle i forhold til indlæringen. Indlæringen af tillid foregår dog hele livet igennem, hvor skiftende møder med forskellige personer kan betragtes som prøver i indgåelsen af tillidsfulde forhold. Luhmann nævner i den forbindelse, at differentierede og mobile socialordener stiller særligt høje krav til ikke blot tillid, men også bevidstliggørelsen af indlæringen af tillid – altså 2. ordens iagttagelser af tillidsetablering.¹⁶ I forbindelse med læreprocessen og delforskydningen spiller også de systeminterne forudsætninger en rolle for tillidsdannelsen, hvilket jeg vil belyse i afsnittet "Den indre organisering af tillid".

Tillid som symbolfiksering

Det tredje væsentlige kendetegn ved tillid er, at vi opfatter de mennesker og sociale systemer, vi har tillid til, som symbolkomplekser, hvilket gør dem særligt følsomme over for forstyrrelser, da vi registrerer enhver begivenhed ud fra tillidsspørgsmålets synspunkt.¹⁷ Enkeltbegivenheder får således stor betydning for tilliden som helhed, hvilket man ofte ser i forbindelse med eksempelvis utroskab i parforhold eller politikere, hvis offentlige image lider uoprettelig skade, når de tages i at lyve mod bedrevende. Luhmann

¹³ Luhmann, 1999, s. 64

¹⁴ Luhmann, 1999, s. 64

¹⁵ En erfa-gruppe er en mindre gruppering, hvori erhvervsfolk samles omkring en fælles faglig interesse, med det formål at udvikle sig fagligt gennem erfaringsudveksling og videndeling

¹⁶ Luhmann, 1999, s. 65

¹⁷ Luhmann, 1999, s. 66

nævner i den forbindelse, at *"(t)illidens skrøbelighed afspejles i generaliseringens tvangspræg – i den spænding, som følger af, at det er uundgåeligt at danne sig et forenklet verdensbillede"*.¹⁸

Han nævner desuden, at den der nærer tillid må holde sit eget risikoberedskab under kontrol. Man må gøre sig klart, at man ikke nærer tillid betingelsesløst, men kun inden for visse grænser og afmålt efter fornuftige forventninger. Dette er ifølge Luhmann en del af tillidens motivationsstruktur og fungerer ved, at den tillidshavende gør sig fortroligt med sit objekt ved hjælp af symboler på tillidsværdighed. Den symbolske fiksering er nødvendig, fordi virkeligheden er for kompleks til reel kontrol, *"(..) og dertil tjener et groft forenklet opbud af indicier, der som en art feed-backmekanisme løbende sender informationer tilbage om, hvorvidt en fortsættelse af tilliden kan retfærdiggøres eller ej"*.¹⁹

Den indre organisering af tillid

Som tidligere nævnt spiller også de systeminterne forudsætninger en rolle for tillidsdannelsen. Mennesker såvel som sociale systemer er mere tillidsparate, når de råder over en indre sikkerhed – når de har en selvsikkerhed, som sætter dem i stand til at imødekomme givne skuffelser af tilliden med oprejst pande, uden at lade handlingsgrundlaget blive påvirket af forestillingen om skuffelse.²⁰ Dermed øges tolerancen over for usikkerhed i kraft af bestemte forventningsmønstre. Luhmann nævner i den forbindelse det paradoksale forhold, at usikre forventninger indlæres meres solidt end sikre forventninger – usikre forventninger er simpelthen mere stabile psykologisk set. Det er de fordi modsætningen forventes, uden at forventningen selv af den grund opgives – kontingensen reflekteres. Forventningen bliver normeret, stereotypiseret og således på forskellig vis gjort mere immun over for modsigelse. Det gør den fordi *"(f)orventningen om skuffelse er indbygget i den på en sådan måde, at et enkelt tilfælde af skuffelse ikke udgør et problem, men således at forventningsstrukturen som helhed bliver bekræftet"*.²¹ Forventningen sikres mod ydre modsigelse, fordi den indbefatter sin modsigelse, men må så til gengæld kunne udholde og bearbejde disse modsigelser internt.²²

Selvtillidens øgede tolerance over for usikkerhed sker på bekostning af sikkerhed ved at generalisere problemløsningspotentialer. Og denne generalisering er indifferent overfor saglige og tidlige forskelle, hvilket kommer til udtryk gennem en vished om, at problemet kan løses, selvom det måske ikke er indtruffet endnu. Eksempelvis blev den legendariske basketballspiller, Michael Jordan, engang spurgt om, hvorfor han var så god til at afgøre tætte kampe, når det sidste skud skulle tages. Til det svarede han, at

¹⁸ Luhmann, 1999, s. 66

¹⁹ Luhmann, 1999, s. 67

²⁰ Luhmann, 1999, s. 136

²¹ Luhmann, 1999, s. 137

²² Luhmann, 1999, s. 137

han visualiserede afgørende momenter i vigtige kampe, når han trænede, og at det gav ham den selvtillid, han havde brug for. På denne måde øgede han bevidst tolerancen over for usikkerhed, og generaliserede problemløsningspotentialer, således hans selvtillid altid var i top – også selvom han skulle brænde et afgørende skud i en enkelt kamp. Det er selvtillid.

Analyse

Tillid og mistillid er nødvendig for det gode samarbejde

Innovationsdirektøren gjorde meget ud af at fortælle, at virksomheden ikke er lukket over for sin omverden. Han fortalte, at en af virksomhedens største fordele er deres salg- og applikations-setup, som er et netværk skabt på baggrund af Open Innovation-tilgangen, og som betyder, at virksomheden involverer ikke blot kunder og leverandører, men også konkurrenter i sin produktudvikling. En del af setuppet omfatter produktapplikationer i industrimålestok, der anvendes til at afprøve de udviklede produkter, og som samtidig fungerer som udstilingsvindue over for kunder og leverandører. Den åbne innovationstilgang handler desuden om "at åbne laboratoriebøgerne for hinanden". På den måde får omverdenen indsigt i de processer, som skaber virksomhedens produkter, og "setuppet er derfor med til at skabe tillid og sikre det gode samarbejde", som direktøren udtrykte det.

Virksomheden har således ved hjælp af setuppet foretaget en delforskydning af tillidsproblemet ved at erstatte en ydre usikkerhed med en indre sikkerhed. De systemer, som virksomheden relaterer sig til, har frihed til at handle, som de vil, fordi Virksomheden stoler på dem – alt den stund tillidsobjekterne ikke skuffer virksomheden. Virksomheden har altså reflekteret kontingensen og truffet en beslutning med risiko for uforholdsmæssigt store skader til følge, men ved at have tillid muliggør den andre handlemuligheder, som eksempelvis samarbejde på tværs af organisationsskel og konkurrencerelationer, som ellers ville virke uattraktive bl.a. på grund af faren for kopiering. Dermed er der sket en kompleksitetsreduktion, samtidig med at Virksomheden har opnået mere kompleks rationalitet.

Tilliden i mellem virksomhederne er dog ikke "blind", hvorfor også mistillid er formaliseret og systematiseret med det formål at reducere kompleksitet. Patenter og Confidential Disclosure Agreements (CDA'er) anvendes til at sikre rettigheder for information, og i virksomheder af denne størrelse, kræves der ofte et omfattende juridisk fodarbejde, inden forretningsaftalerne er på plads. Men som innovationsdirektøren udtrykte det, er det vigtigste mantra for en god aftale: "Keep it simple". *"Hvis aftalen ikke kan holdes simpel, og der skal bruges for meget krudt på tovtrækkeri, bliver aftalen sjældent god for begge parter."* Og netop gensidigheden er vigtig i flere forskellige sammenhænge: *"Der skal være en anerkendelse af det gensidige behov parterne imellem"*. Og *"der skal være en gensidig tillid, som skabes via gode relationer"*. Når denne tillid er på plads, bliver det også *"muligt at stille alle de dumme spørgsmål"*, inden samarbejdet påbegyndes. For når først aftalerne er underskrevet er det ofte for sent.

Mantraet om at holde det simpelt er en direkte opfordring til kompleksitetsreduktion, og det, at de dumme spørgsmål skal stilles, inden aftalen indgås, vidner om, at når først aftalen er indgået, glider forventningsmønstrene over i kontinuitetsforventninger, hvor de involverede parter ikke længere forholder

sig til mistilliden – med mindre den ene pludselig skuffer den anden.

På den ene side, har parterne ikke stillet sig til disposition for kontingensen i hinandens handlinger, da de ved hjælp af mistilliden som kontrolmekanisme har fjernet kontingensen – parterne bliver pålagt ikke at udføre bestemte handlinger. Samtidig har parterne dog tillid til, at den anden overholder aftalerne, samtidig med at aftalerne er med til at åbne op for mange andre aspekter af samarbejdet, som ikke er underlagt patentrettigheder eller CDA'er og derfor kræver tillid. Dette vidner om, at systemrationalitet ikke kan tilskrives tillid alene, men snarere indbefatter både tillid og mistillid. Og Luhmann nævner i den forbindelse, at et system med højere kompleksitet, som bruger mere tillid, også behøver mere mistillid – og at denne mistillid må institutionaliseres, f.eks. i form af kontroller.²³

Direktøren som tillidsrepræsentant

I det tidligere afsnit analyserede jeg på baggrund af mødet med innovationsdirektøren, hvorledes tillid og mistillid har betydning for det gode samarbejde. I dette afsnit vil jeg på baggrund af interviewet med Søren fra TrustRelations analysere direktørens rolle i forhold til tillid i erhvervsmæssig sammenhæng.

Under interviewet med Søren fortalte han, at når to direktører laver forretning med hinanden, er det svært for dem at håndtere kompleksiteten. Derfor søger de tilliden, som ofte etableres gennem narrativer, hvor de udveksler livserfaringer og holdninger - de udveksler symboler. *"Der bliver ikke forholdt sig til rigtigt eller forkert, men alene det, at man forholder sig til hinandens forretning er en del af den tillidsopbygning som finder sted."*

Søren fortalte at historierne ofte tager udgangspunkt i konkrete handlinger: *"Dels fortæller de historier, hvor de selv ingår i, dels nogen de har hørt. Og de historier, de ikke selv har været med i, fortæller de som om, de har været observatører eller vidne til det". "De er trygge ved at fortælle historier og mødes på den måde". "De er meget mere spørgende og lyttende over for hinanden, end de er over for deres medarbejdere, hvor de er mere dikterende".* Således er storytelling et vigtigt element i den tillidsfulde relationsopbygning.

Mange af de direktører, han har talt med, karakteriserer ofte et godt samarbejde med eksempelvis en leverandør ved at beskrive følelsesmæssige bånd til de personer i den anden virksomhed med hvem, de skal samarbejde: *"Der bliver utroligt sjældent talt om kvalitetssikring, eller produktionseffektivitet, når begrundelserne for det gode samarbejde kommer på bordet. Tilliden udtrykker sig i stedet ved, "jeg stoler på", "jeg stoler ikke på", det er det, de navigerer efter. Og som ofte bliver fulgt op af, "jeg tror på, det er*

²³ Luhmann, 1999, s 152

det, de vil", eller "det vil de ikke". Og når de mødes uden for arbejdsmæssig sammenhæng, udveksler de personlige historier og er interesserede i, om hinanden løber maraton, fisker eller er gode til at lave mad. Dette vidner om, at det er følelsesmæssige og diffuse grunde, som bliver lagt til grund for den tillidsfulde indstilling, og det handler i højere grad om (personlige) egenskaber hos tillidsobjektet, end det handler om ydelser (eks. kvalitetssikring og produktionseffektivitet).

Som tidligere nævnt beskriver Luhmann selv topledelsens rolle som værende en systemfunktion til absorbering af usikkerhed. Direktøren bliver et objekt for tillid, da han tiltros at være i stand til at reducerer organisationsystemets kompleksitet med succes. Hans formål er at skabe rationalitet i organisationen og bliver derfor en vigtig bidragsyder i forhold til systemets opretholdelse. Man kan således sige, at der på den ene side skal meget til at forstyrre den tillid, han er blevet udvist, fordi bortfaldet af direktøren som tillidsobjekt vil kræve omfangsrige omdisponeringer hos den tillidshavende (bestyrelse, medarbejdere og/eller organisationen som et hele). På den anden side er virksomheder af en vis størrelse ofte stærkt nok differentierede til, at de kan håndtere bortfaldet af tillidsobjektet ved at erstatte det med en funktionel ækvivalent, dvs. fyre en direktør og erstatte ham med en ny, uden kompleksiteten øges voldsomt, og der lides nævneværdig skade i systemet.

Direktøren kan således betragtes som virksomhedens tillidsrepræsentant i bogstaveligste forstand, da det er ham, som organisationsfunktion, der har til opgave at se ud over systemets rammer: *"Det at etablerer og arbejde med tillid er noget, der er blevet placeret bestemte steder i organisationen. I salg og i direktionen. Dermed behøver resten af organisationen ikke forholde sig til omgivelserne på samme måde. Direktionen er specialiseret i tillid, så at sige."* Dette er et tydeligt eksempel på bevidst kompleksitetsreduktion i systemet gennem etableringen af orden. *"Der er nogle klare opdelinger i virksomhederne, hvor der sker en kontakt med omverdenen, hvor der går udover systemets grænser. Det er også her, der skabes nye rammer og retningslinjer for virksomheden"*. Og Søren fortsætter: *"I salget ligger det i selve funktionen, men hvad der er mere interessant er, at direktøren påtager sig den åbne rolle. De ser deres opgaver som at varetage netværk og uddannelse og være en person i byen i det hele taget."* Dette er et godt eksempel på den generalisering, der finder sted i etableringen af tillid. Når direktører eksempelvis udtaler sig om finansloven i DR2 Deadline, hvilket en af Danmarks største gjorde i sidste uge, stoler vi på, at de har indblik i en lang række forhold, som ikke direkte har noget at gøre med de virksomheder, de repræsenterer. Det gør vi, fordi vi foretager generaliseringer: Koncernchefer er målrettede, oplyste mennesker, som ved, hvad der rører sig på et højt strategisk plan i samfundet. Desuden etableres tilliden ved, at de fremstår som symbolkomplekser, hvilket blev særligt tydeligt i forbindelse med finanskrisen og bankdirektørernes

bonusordninger, hvor enkeltbegivenheder blev udslagsgivende for den samlede tillid, ikke blot til den pågældende bank, men til det finansielle system, som helhed.

Direktørens selvtillid

Når direktørerne i arbejdsmæssig sammenhæng mødes med virksomhedens omverden, er det forretning, men de trives, når de gør det. *"Direktørerne er ofte nogle vildbasser, som kan håndtere sværere følelser, uden det går dem på"*. Dette vidner om, at deres tolerance over for usikkerhed er høj – de har kort sagt selvtillid. Søren mener dog, modsat Luhmann²⁴, at selvtilliden skyldes en bestemt personlighed hos direktørerne: *"Det er nemmere for folk med temperament at gøre de her ting, end det er for folk uden"*. Men ligegyldigt om det er en medfødt personlighed eller en læreproces, eller en blanding af begge, som har skabt selvtilliden, er det Sørens erfaring, at mellemledere og medarbejdere længere nede i systemet har sværere ved at ringe til kunderne og få at vide, at det, de laver, ikke er i orden. *"Det gør det svært for dem fysisk at komme ud og møde leverandører og kunder, fordi det er uvant og utrygt"*. Direktørerne har derimod den selvsikkerhed, som sætter dem i stand til at imødekomme skuffelser. Og det har de, fordi de forventer modsigelser: *"Det handler ikke om, hvorvidt man er enig eller uenig, som på et normalt medarbejdermøde. Det afgørende er, om man tør sige det"*. *"Når direktørerne mødes, går møderne ikke i vasken, ligesom når almindelige medarbejdere mødes, altså hvor diskussionen ikke flytter sig."* Hvis man ser bort fra de åbenlyse generaliseringer i udsagnene, vidner de om, at direktørernes problemløsningspotentialer er stærkere end medarbejderes, som ikke er vant til at etablerer tillid på tværs af organisationer. *"Medarbejdere mødes og siger "det synes jeg også", eller "det synes jeg ikke". Direktører taler ikke sådan."*. Det lader altså til, at forventningen om skuffelse er indbygget i direktørernes forventningsmønstre, da de i højere grad via deres job har lært at reflektere kontingens. Dermed er de i højere grad i stand til at tackle den usikkerhed som præsenteres i systemets omverden – hvilket givetvis er en medvirkende faktor til, at de er blevet direktører.

²⁴ Luhmann, 1999, s. 138

Perspektivering

Kan Luhmanns analyse af tillid anvendes strategisk?

Set i lyset af, at denne opgave er skrevet i faget virksomhedskommunikation, finder jeg det interessant at diskutere, hvorvidt Luhmanns teori om tillid kan anvendes strategisk i virksomhedssammenhæng.

Som nævnt i begyndelsen af opgaven bygger Luhmanns teori om tillid på en funktionsanalyse og en systemteoretisk synsvinkel. Han analyserer således tillids funktion for systemer i almen forstand, hvilket, ligesom hans systemteori i øvrigt, nødvendiggør en abstrakt teoretisering. Teorien er desuden deskriptiv, da den beskriver, hvordan tillid etableres og fungerer, og siger således ikke noget normativt om, hvordan tingene burde forholde sig. Så spørgsmålet er, om hans teori kan anvendes strategisk i forbindelse med organisationsudvikling, når den ikke indeholder et normativt aspekt? Svaret er ikke entydigt. Den kan ikke benyttes direkte eksempelvis til opbygning af en normativ model for strategisk beslutningstagning. Men den kan anvendes som en konceptuel ramme til at forklare komplekse systemers relationsdannelser og deres funktion. Dermed bliver hans teori i sig selv kompleksitetsreducerende, da den ansporer det pågældende system til at betragte verden ud fra en bestemt synsvinkel. Sat på spidsen kan man sige, at man kan have tillid til Luhmanns systemteori, og derefter undlade at beskæftige sig med Habermas' sociologi. Betragtet på denne måde, kan systemteorien danne grundlaget på baggrund af hvilket, man betragter verden og handler ud i den. Eksempelvis opfatter jeg, som kandidatstuderende, verden anderledes nu, end jeg gjorde, da jeg startede med at læse informationsvidenskab. Og en væsentlig grund her til er indføringen i Luhmanns systemteori. Den har således muliggjort handlinger, som ellers ville have været usandsynlige, eksempelvis i forbindelse med forskellige virksomhedsprojekter. På samme måde er det plausibelt at forestille sig, at en tillidsanalyse i virksomhedssammenhæng foretaget på baggrund af systemteorien kan muliggøre ellers usandsynlige handlinger ved at skabe en mere kompleks rationalitet.

Konklusion

I opgaven har jeg beskrevet, hvorledes det essentielle ved tilliden for Luhmann handler om, at "den anden" har frihed til at handle anderledes, end vi måtte ønske eller forvente. Tilliden reducerer kompleksitet ved at åbne op for handlemuligheder, som ellers ville være usandsynlige, alt den stund at den tillidsfulde forventning giver det ønskede udslag som følge af en beslutning. Dette betyder også, den tillidshavende ikke springer blindt ud i tilliden, men bevidst stiller sig til disposition for selektiviteten i den andens handlen – tillid reflekterer på denne måde kontingens.

Jeg har desuden forklaret, hvorledes tillid etablerer forventningsstrukturer ved ubemærket at bevæge sig over i kontinuitetsforventninger. Dette finder sted på baggrund af et omsving til indifferens, forstået på den måde, at man ved hjælp af tillid udelukker at skulle forholde sig til visse udviklingsmuligheder. Dermed fungerer tillid induktivt forstået på den måde, at så længe tillidsydelsen honoreres, vil tilliden til objektet bestå. Tillid er dog i sidste instans altid ubegrundbar, da den bliver etableret ved at overdrive forhåndenværende information, hvilket gør den til en blanding af viden og ikke-viden.

Jeg har redegjort for, hvorledes tillid generaliserer erfaringer ved at brede sig til andre tilfælde, som minder om dem, og dermed skabe en indifferens over for forskelle. Jeg har forklaret, hvorledes tillid og mistillid er indstillinger, som i følge Luhmann altid vil være affektive, diffuse og knyttende sig til egenskaber hos objektet.

I forbindelse med generaliseringen af tillid, har jeg redegjort for Luhmanns tre pointer herom. Først delforskydning af problemet, hvor tilliden etableres ved at sætte indre sikkerhed i stedet for ydre usikkerhed, og derigennem øge sin usikkerhedstolerance overfor omverdenen. Dernæst at tillid er en læreproces, som må skoles på forskellig vis på baggrund af de tillidsfulde forhold, der indgås livet igennem. Og endelig i forbindelse med generaliseringen af tillid har jeg redegjort for, at den projiceres som symbolkomplekser, fordi virkeligheden er for kompleks til, at vi kan have reel kontrol over den.

Jeg har desuden redegjort for den indre organisering af tillid, selvtilliden, som øger tolerancen over for usikkerhed i kraft af bestemte forventningsmønstre, og forklaret, hvorledes usikre forventninger indlæres mere solidt end sikre forventninger, idet de forventer modsætningen, uden at forventningen selv af den grund opgives. Dermed reflekterer de kontingensen og med til at gøre problemløsningspotentialet større ved at tolerancen over for usikkerheden på bekostning af sikkerheden.

I analyse afsnittet har jeg analyseret, hvorledes en af verdens førende virksomheder på sit marked etablerer det gode samarbejde ved hjælp af både tillid og institutionaliseret mistillid. Jeg har desuden

analyseret, hvorledes virksomheder organiserer deres tillid i kraft af deres direktører, som fungerer som tillidsrepræsentanter i forhold til systemernes omverden. Endeligt har analyseret selvtillidens rolle hos direktørerne og den forøgelse af problemløsningspotentialet, som denne afstedkommer.

Litteraturliste

Luhmann, Niklas: (1999): *Tillid - en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*,
Hans Reitzels forlag

Links

www.trustrelations.dk (dateret til d. 8. juni 2010)