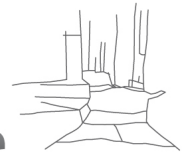


villa
Venire

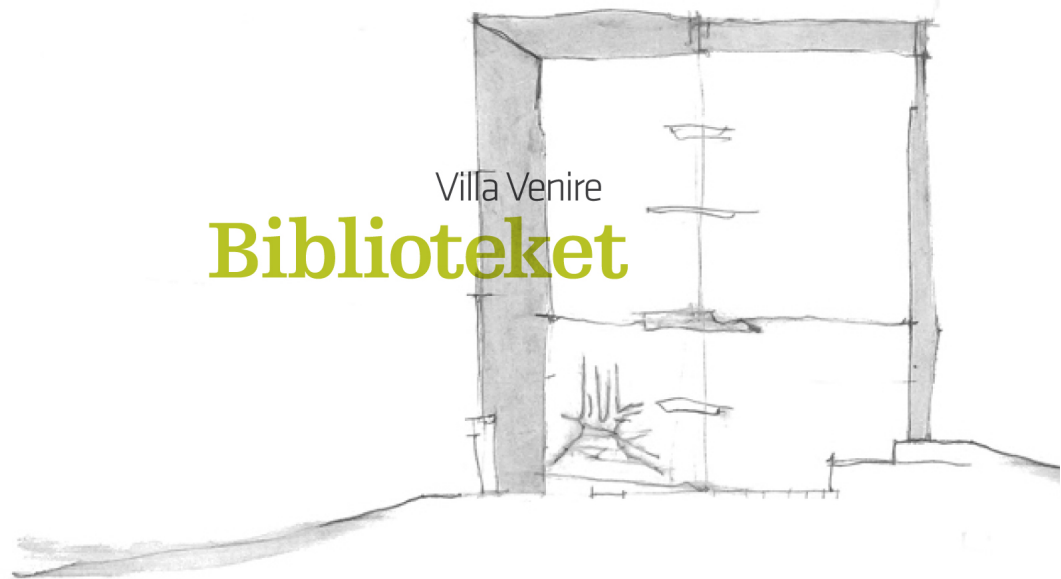


Tillidens potentiale

- Et ledelsesperspektiv

**Af Morten Kern-Jespersen, Specialestuderende hos Villa
Venire A/S - december 2008**

Villa Venire
Biblioteket



Kontraktstyring, resultatløn og effektmålinger er en kendt del af ledelse i dag, og når kriser rammer, kan de være lette at ty til i forsøget på at vende udviklingen. Men det er også en styring, der fundamentalt implementerer en mistillid i leder/medarbejder relationen. Det kan derfor være effektivt at gøre brug af tillidens potentiale. Et potentiale, der både kan ses som omkostningsreducerende og produktivt for organisationens ve og vel.

Drømmen om frigørelse

"Tilgiv os - vi vidste ikke, hvad vi gjorde", skrev otte tidligere medarbejdere fra Finansministeriet i Politiken den 29. marts 2007. De beklagede de uforudsete konsekvenser af indførelsen af New Public Management (NPM) i den offentlige sektor i starten af 1990'erne. Drømmen om frigørelse og decentralisering druknede i omfattende administrativt arbejde bestående af kontrakter, evalueringer, årsrapporter og dokumentation. Således er det blevet tydeligt, at ledelse baseret på høj grad af kontrol og kontrakter ikke udelukkende fører til bedre styringsmuligheder men kunne slå om i et ineffektivt bureaukratisk system, der gennem mangel på fleksibilitet ikke formåede at løfte de egentlige opgaver. Problemet med disse styringsredskaber er, at kontraktens grundlæggende rationalitet bygger på mistillid. Man underskriver normalt en kontrakt, når man vil have en aftale, alle er bundet op på. Man overser, at de implementerer en uomgængelig mistillid i organisationen. Dette kan være fordrende for en medarbejder, der - bevidst eller ubevidst - indretter sin adfærd efter kontraktens indhold og de tilhørende målepunkter. Organisationens reelle ve og vel bliver et perifert anliggende i mødet med resultatetatskontraktens specifikke krav til den enkelte. Vi undsiger ikke kontraktstyringens potentiale i mange sammenhænge men mener, at den i mødet med den enkelte medarbejder kan have ikke-intenderede konsekvenser, som man bør være sig bevidst.

At satse på sine medarbejdere

I modsætning til mistillid står tilliden. Et begreb, der er så rosenrødt, at man nærmest finder det kvalmende. Ikke desto mindre bør lederen have blik for dets potentiale. Det er en kendt sag, at ledelse handler om at definere medarbejderens handlerum. Hvilke forventninger har man til medarbejderen? Hvad er dennes arbejdsopgaver? Osv. Man træffer som leder nogle valg og indsætter nogle kodekser, der muliggør bestemte medarbejderpositioner. Herved kan det være nyttigt at være sig bevidst, hvilken rationalitet ens ledelse bygger på. Er der behov for stor grad af kontrol, som der, uden tvivl, er i mange sammenhænge, eller ville en mere tillidsfuld tilgang være nyttigt i forhold til det man ønsker at opnå. Tillidens potentiale for lederen er, at den er fordrende for den selvstændige og ansvarsfulde medarbejderposition, frem for den kontrollerede og kontraktliggjorte. Tillidsfulde styringsredskaber er bygget op om en grundlæggende præmis om, at man ikke binder medarbejderen op på en kontraktorienteret aftale med indbyggede økonomiske sanktionsmuligheder, såsom resultatløn, men istedet satser på sine medarbejdere og på, at optegningen af et ønsket fremtidsscenario bliver aktualiseret af medarbejderne på bedst mulig vis. Tillid er derved altid et sats - en kalkuleret risikofyldt forudsigelse, om man vil - der bygger på en forventning om, at den anden vil håndhæve sin frihed og gengælde tilliden til organisationens bedste.

En værdifuld kapital

Den organisatoriske gevinst ved at lykkes med at skabe tillidsfulde organisationer er uomgængelig. Tillidsfulde relationer er en yderst værdifuld kapital i reducerede omkostninger. Kontrakter og kvalitetssikring kræver store mængder af information såsom dokumentering, målinger og opfølgninger. Omkostningsfuld information, denne artikel vil vove at påstå, ikke altid er nødvendig, og nogle gange direkte skadelig, for udøvelsen af god ledelse. At indsætte tillidsfulde styringsredskaber kan derfor, hvis tilliden bliver gengældt af medarbejderne, ses som et direkte omkostningsreducerende tiltag. Men tillid kan også skabe vækst i organisationen. Forskning på landes vækst underbygger denne tese og tjener som en konkret eksemplificering af tillidens potentiale som omkostningsreducerende mekanisme. Bjørnskov (2006)¹ har gennem studier af landes økonomiske vækst påvist en positiv korrelation mellem generel tillid og samfundets vækst, hvor en 10 % forøgelse af tilliden borgerne imellem giver en forøget vækst på 0,5 %. Endvidere indeholder tillid en social forpligtigelsesstruktur, der fordrer, at medarbejderen ønsker at gengælde tilliden uden brug af resultatorienterede lønmekanismer eller sanktionstrusler. Herved åbner tillid et handlerum for den enkelte medarbejder, der skaber en fleksibel og smidig organisation. En medarbejder, en leder og en organisation som derved bliver bedre rustet til de moderne arbejdsmæssige udfordringer om omstillingsparathed og reel medarbejderinddragelse.

¹ **Bjørnskov, C. (2006):** "How does social trust affect economic growth?", working paper; 06-02 Århus School of Business