# Styrk lederskabet med social kapital

Steen Vallentin
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
CBS Centre for Corporate Social Responsibility
sv.lpf@cbs.dk

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

## DAGSORDEN

1) Baggrund

2) Tillid og tillidsbaseret ledelse

3) Social kapital og gaveøkonomi

# Eksempel: Israelske børneinstitutioner

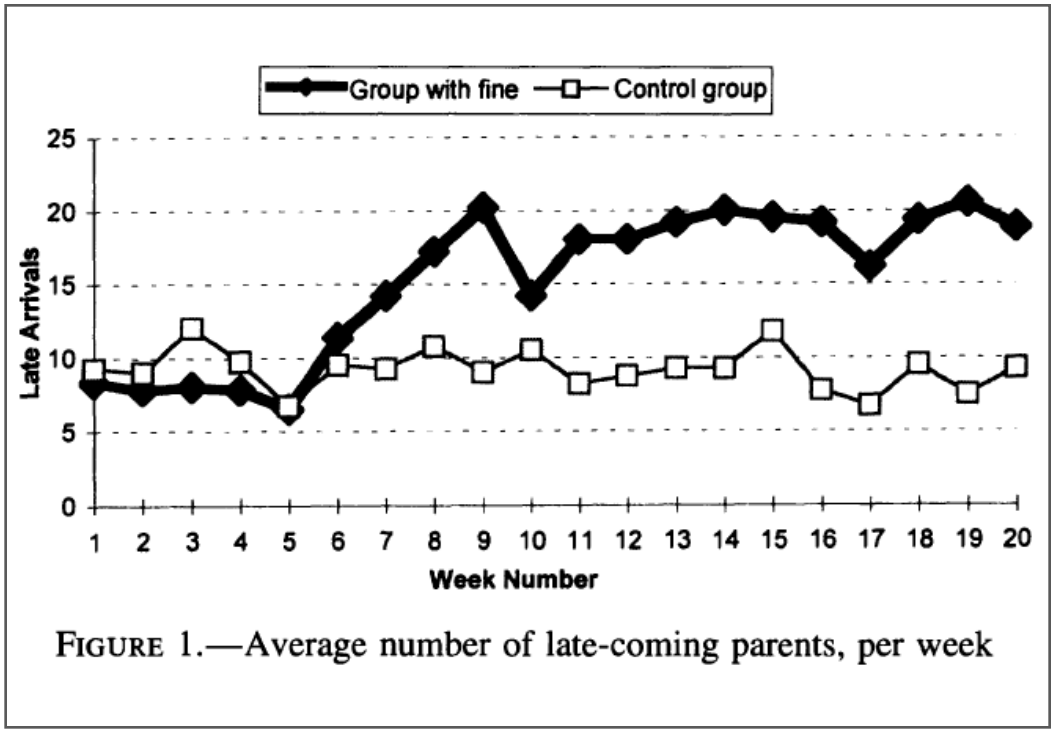



FIGURE 1.—Average number of late-coming parents, per week

**BUDSKAB**

- 'En bøde er en pris' …
- Sociale relationer er (ofte) stærkere og mere gensidigt forpligtende end økonomiske relationer …
- Markedsnormer undergraver sociale normer …

# Tillidens overskrifter

SAMFUND

- Generaliseret tillid (’High trust society’)
- Normer og institutioner
- Velfærd, sikkerhed, tryghed, lykke
- Retfærdighed, gennemsigtighed
- Homogenitet

ORGANISATIONER

- Tillid i og imellem organisationer
- Tillid imellem ledere og medarbejdere
- Tillid i markeds- og samarbejdsrelationer
- Personer, sociale relationer og systemer

# TILLID – en dansk specialitet og konkurrencefordel

Der er forskel på at efterlade sit barn i en barnevogn uden for en cafe i New York og i København. Og forskellen handler især om begrebet social tillid. Den form for tillid er Danmark topscorer i, og det gør mange ting både lettere og billigere for os. Måske kan den ligefrem afbøde chok i økonomien.

GERT TINGGAARD SVENDSEN, PROFESSOR, AARHUS UNIVERSITET | newton@jp.dk

Husker du den unge mor fra København, som i 1997 lod sin 14 måneder gamle datter sove i barnevogn uden for en café i New York. Moderen kunne her holde øje med pigen gennem vinduet, mens hun selv spiste frokost. Men nogen tilkaldte politiet, som straks fjernede barnet og arresterede moderen.

Selv om hun indtrængende bad om at få sin datter at se, blev hun kørt på politistationen, visiteret og ført ind og lænket i en celle, mens hun hørte sin datter skrige. Moderen "slap" dog med en advarsel til sidst og blev derefter genforenet med pigen. Hun var ikke klar over, at det bliver betragtet som dybt uansvarligt i USA at efterlade sit barn på gaden i en barnevogn. I retten argumenterede hun for, at det i Danmark er en tradition at lade børnene sove ude, og at vi ikke frygter kidnapning o.l.

Men hvordan skal vi egentlig forstå forskellen på at stille sin barnevogn uden for en café i New York og en café i København? Her spiller begrebet social tillid en hovedrolle.

Ikke kun Danmark, men de skandinaviske lande i det hele taget har en særegen beholdning af tillid sammenlignet med andre lande. De skandinaviske befolkninger er heldige at leve i velfungerende højtillidssamfund. Man kan måle sig frem til, at vi danskere er verdensmestre i social tillid. Social tillid kan måles som den procentdel af befolkningen, der svarer ja, når de bliver spurgt, om de mener, man kan stole på de fleste andre mennesker.

Når vi med ret stor sikkerhed kan sige, hvordan Danmark placerer sig i forhold til en række andre lande angående social tillid, skyldes det, at vi har stillet dette spørgsmål i vores eget forskningsprojekt (SoCap) fra 2005. Her kombinerer vi svarene med resultaterne fra de internationale værdiundersøgelser (World Values Surveys).

### Tillidsfulde danskere

Disse undersøgelser giver os 86 lande over hele verden, som vi kan sammenligne. Resultatet er slående. Danskerne er verdens mest tillidsfulde folk: Mere end tre ud af fire (78 procent) stoler på de fleste andre mennesker. I øvrigt skiller de fire nordiske velfærdsstater (Danmark, Norge, Sverige og Finland) sig ud i toppen med mere social tillid end alle øvrige lande.

I førergruppen finder vi andre vesteuropæiske lande sammen med New Zealand, Canada og Australien efterfulgt af forskellige asiatiske, østeuropæiske, afrikanske og sydamerikanske lande. Brasilien, Filippinerne, Costa Rica og Uganda ligger lavest med en score på under ti procent. I det lavest rangerende land, Brasilien, stoler kun én ud af 20 på de fleste andre mennesker. Gennemsnittet for alle 86 lande er, at cirka én ud af fire stoler på andre.

Spørger vi folk, om de stoler på fire vigtige formelle institutioner i samfundet (regering, retsvæsen, politi og administration) scorer Danmark atter højest. 84 procent af danskerne svarer "ja" vedrørende tillid til institutioner, mens Ecuador her ligger lavest med ti procent ja-svar. I

Ecuador stoler ni ud af ti personer altså ikke på institutionerne – et tankevækkende resultat for regeringen dér! Hvis folk ikke stoler på institutionerne, er det sværere at få dem til at følge landets love og indkræve skatter. Folk ved, at lovene ikke er til for deres, men for magtelitens skyld, og at skatteindtægterne forsvinder ned i de forkerte lommer. I Ecuador er du for eksempel et fjols, hvis du betaler skat. For det gør næsten ikke. Et andet eksempel kunne være den nuværende gældskrise i Grækenland.

Den høje grad af social tillid giver mange fordele. Når det ikke er nødvendigt at skrive alting ned, sparer borgerne og samfundet megen tid og meget bovl. Hvis andre generelt er til at stole på og opfører sig ordentligt, så sparer borgerne en masse udgifter, f.eks. til advokater eller private hære, der skal hente de penge hjem, som koberen pludselig nægter at sende. I Danmark ser vi kun sjældent bevæbnede vagter foran dagligvarebutikkerne og bankerne som i andre, mindre tillidsfulde lande. Danskerne sparer hvert år mange penge, fordi vi kører relativt færre retssager, end man gør i andre lande. Foruden sådanne sparede ressourcer til f.eks. advokater og retssystemet sparer vi også penge på tyverialarmer og anden sikkerhed. Vi kan bruge pengene bedre end lavtillidslandene, fordi vi ikke behøver at bruge dem på kontrolforanstaltninger. Sådanne ressourcebesparelser giver simpelthen en international konkurrencefordel i forhold til lande med omfattende snyd, hvor folk hele tiden skal bruge tid og penge på at gardere sig mod at blive taget ved næsen.

### Enestående ressource

Danskernes tillid kan ses som en enestående ressource for virksomheder og borgere. Danske virksomheder har således ry for at være gode til at samarbejde uden omfattende og dermed dyre formelle kontrakter. Ofte når de til enighed via mundtlige aftaler, og så får de endda den sidegevinst, at den mundtlige og tillidsfulde kommunikation undervejs forebygger eventuelle misforståelser. Hvis tilliden i samfundet forsvinder, bliver tingene mindre smidige og mere besværlige. Der kommer flere advokatsalærer, flere anklager og retssager baseret på mistro. I et sådant samfund er retssystemet endda ikke engang din garanti for retfærdighed, fordi modparten kan have bestukket dommeren. Samtidig er det ikke de dygtigste, som kommer ind på universiteterne, fordi de kan have bestukket sig til bedre eksamenspapirer – og det giver selvfølgelig fra en samfundsmæssig synsvinkel en dårlig udnyttelse af ressourcerne.

> **Jeg bliver glad, når jeg om sommeren kommer forbi jordbærboden i Saksild på vej til vores sommerhus. Her står jordbærrene i bakker ved siden af en cigarkasse til penge. Det kan man virkelig kalde en tillidserklæring. Og det kan kun lade sig gøre i Danmark – eller de skandinaviske lande.**
>
> Gert Tinggaard Svendsen
> Professor, Aarhus Universitet

Måske tillid også kan afbøde chok i økonomien? Lande med større social tillid ser ud til at være bedre rustet til at håndtere en finanskrise som den nuværende. En mulig forklaring på, at folk strømmede til bankerne for at hæve deres penge under den globale finanskrise, kunne være den manglende buffer af social tillid. Den gennemsnitlige verdensborger stoler her langt mindre på andre end den gennemsnitlige borger i Norden. På den baggrund breder der sig lettere en angst for, at alle andre vil gå i panik og styrte hen i banken for at få deres indestående ud. Det gælder jo om ikke at være den sidste, for så er alle pengene væk. Sådanne reaktioner kan synes irrationelle, når husstande og virksomheder og de fleste banker befinder sig i en forholdsvis sund økonomisk position, og det er selvsagt et uhensigtsmæssigt handlingsmønster set fra helhedens perspektiv.

Problemet er, at hvis man har grund til at frygte det værste fra andre – her økonomisk panik – kan det jo faktisk være det eneste rigtige at handle med skyklapper på og sikre sig selv her og nu. Den negative spiral blev sat i gang under finanskrisen mange steder. Befolkningen (inklusive de finansielle rådgivere) blev nervøse, og den generelle tillid til banker, politikere, virksomheder og kunder var faldende. Den sociale tillid er vigtig, fordi den kan hjælpe med at bringe en finanskrise ned på et mere acceptabelt niveau.

Man kan trække på den sociale tillid, når et land gennemgår en alvorlig økonomisk krise. I et samfund med lav tillid er man derimod forholdsvis varsom med f.eks. at stole på råd fra dem, der arbejder i den finansielle sektor. Når der ikke er social tillid, er det mere sandsynligt, at et økonomisk chok fører til, at befolkningen bliver til Robinson Crusoe'er og glemmer alt om samarbejde og social ansvarlighed. Manglende samarbejde forværrer kun situationen.

### Kan det fortsætte?

Danskerne er altså lige nu verdens mest tillidsfulde folkefærd. Vi er med andre ord så heldige endnu at leve i tillidssamfundet Danmark. Med endnu mener jeg, at det ikke skyldes en naturlov, at vi gør det. Det skyldes derimod, at vi dag for dag gør hvad der er grund til det: Sort arbejde, socialt bedrageri, i trafikken og andre områder, hvor der sker snyd, men hvor vi har tendens til at være tillidsfulde på den blåøjede, skandinaviske måde. Men ellers er det som oftest dyrere for Tillidssamfundet Danmark at kontrollere end at stole på folk.

Lenin sagde engang de berømte ord, at »tillid er godt, men kontrol er bedre.« Jeg vil omskrive det til: »kontrol er godt, men tillid er billigere.«

Tillid betaler sig. De steder, hvor tillid med fordel kan afløse kontrol, dér gælder det om at slå til. Tillid er simpelthen en billigere måde at køre et samfund på.

æret hos den ældre dame. Postbuddet dokumenterer med en scanner, at han har været hele uden igennem. Rengøringsdamen noterer på et ikema på toilettet, hvornår hun sidst har gjort ent. Alt sammen eksempler på et samfund, der ikrer sig og kontrollerer, at ingen snyder eller bliver snydt.

### Spild af ressourcer

Risikoen er, at sådanne tiltag kan være med til at ndergrave tilliden i samfundet. Og så er det spild af ressourcer. Det kan være absurd at kontrollere verdens mest tillidsfulde befolkning på den måde. Man bør nøjes med at kontrollere,

### TÆNKEPAUSER

Newton bringer i samarbejde med Aarhus Universitetsforlag de kommende måneder uddrag fra en bogserie, som forlaget udgiver under navnet Tænkepauser. Alle bøger er skrevet af forskere ved Aarhus Universitet.

Bogen "Tillid" udkommer i morgen. Den trykte udgave koster 20 kr. og fås hos boghandleren. Lydbogen og e-bogen kan downloades gratis fra viden.jp.dk/taenkepauser

På litteratursiden.dk finder du – inden længe – en diskussion af bogen og ekstra materiale.

Forfatteren kan også mødes ved foredrag rundt omkring i landet:
**4. december:** Biblioteket i Herning, kl. 18
**5. december:** Holbæk Bibliotek, kl. 19
**6. december:** Roskilde Bibliotek, kl. 17



### FORFATTEREN

Gert Tinggaard Svendsen, professor i komparativ politik ved Aarhus Universitet. Han har skrevet 9 bøger og 80 forskningsartikler, og har forsket i public choice-teori, lobbyisme, klimapolitik og social kapital. Er kendt for sin forskning i tillid i skandinaviske velfærdssamfund.

# Tillidens vaklen – Tillidskrise(r)

- Bankerne og den finansielle sektor – (finans)kapitalisme og økonomien …
- Politikerne og det politiske system …
- Professioner, faglig ekspertise …
- Velfærd og beskæftigelse …
- Forbrug …
- Klima …
- Sikkerhed …

## Tillidens udfordringer i den offentlige sektor

- Politisering
- Medier
- Dokumentationskrav
- Målinger og målbarhed
- Fragmentering, splittelse, interne modsætningsforhold (eks. BUM-modellen)
- New Public Management … og New Public Governance
- Nedskæringer, effektivisering

- ”En organisations intelligens er aldrig summen af intelligensen hos alle dens medarbejdere”
- Intelligente individer vs.
- Intelligent organisation

… der skal **gøres op med det voksende bureaukrati**, som har udviklet sig under den tidligere regering. I dag bruges for mange midler på det sociale område på at løse problemer, som ikke er blevet løst i tide. Området skal derfor reformeres med fokus på en tidlig og forebyggende indsats. Og det skal **moderniseres med fokus på ledelse, tillid, faglighed og afbureaukratisering**.

**Mange års statsstyring og detailregulering af kommunerne har øget mistilliden mellem stat og kommuner**. Overflødige dokumentationskrav og uhensigtsmæssig statsstyring skal erstattes af friere men forpligtende rammer for kommunerne.

Regeringen vil i samarbejde med kommuner og regioner iværksætte **en reform med fokus på tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering**. Det skal sikre, at den offentlige opgaveløsning i højere grad orienteres mod resultater - effektivitet, kvalitet og serviceniveau - og i mindre grad mod opfyldelse af proceskrav. Øget fokus på resultater vil skabe rum for større fagligt ansvar og give **plads til moderne ledelsesformer og øget nytænkning**. Det vil forbedre kvaliteten og frigøre ressourcer til bedre service for borgerne, og det vil gøre faglig stolthed og arbejdsglæde til drivkraft i udvikling af servicen til borgerne.

BUDGET ‘13

DEN 13. SEPTEMBER 2012

**AFTALE OM BUDGET 2013**

FOR KØBENHAVNS KOMMUNE

**INDGÅET MELLEM:**

SOCIALDEMOKRATERNE
SOCIALISTISK FOLKEPARTI
ENHEDSLISTEN
DET RADIKALE VENSTRE
LIBERAL ALLIANCE

## Mere tillid giver større kvalitet og faglighed

”I Københavns Kommune vil vi … fjerne al unødvendig kontrol og bureaukrati. De ansatte skal have frihed og tid til kerneopgaven – tiden skal ikke bruges på skemaer og kontrol – men til gavn for de københavnske borgere og virksomheder.”

”I Københavns Kommune har vi sat en tillids-dagsorden, som skal give alle medarbejdere de bedste forudsætninger for at bruge deres faglighed. Unødvendig kontrol erstattes med klare mål, dialog og tillid til, at medarbejderne selv kan vurdere og prioritere indsatsen i hverdagen.”

Der skal skabes regelfrie områder og tillidsfulde ledelsesrum, men ”[t]illidsdagsordenen handler ikke om at fjerne alle regler og styringskrav.”

# Tillid og kontrol (HVAD og HVORDAN)

| Former for kontrol, som styrker tillid | Former for kontrol, som svækker tillid | Kontrol, som kan gå begge veje |
|---|---|---|
| | | |

# Hjemmeplejen i Københavns Kommune

- Fra styring på (70) enkeltydelser til styring på (3) besøgsblokke

- Fordele
  - Faglighed og ansvar i fokus
  - Øget oplevelse af tillid
  - Opgør med unødig kontrol
  - Mere tid til kerneydelse
  - Bedre tilrettelæggelse af opgaver
  - Bedre kvalitet

- Ulemper/udfordringer … ?

FREDERIKSBERG
KOMMUNE

At tænke i effektivitet og ud af boksen … kræver mod og risikovillighed.

At gå forrest i bestræbelserne på at skabe fællesskaber og samarbejde både internt og eksternt.

At inspirere medarbejderne til at deltage.

At skabe synergi sammen.

Ledere bliver mødt af helhjertet opbakning, anerkendelse og ambitioner om et stort ledelsesmæssigt råderum.

REGION SJÆLLAND
– vi er til for dig

# Personalepolitik

1. Vi har professionelle og faglige arbejdsmiljøer.

2. Vi har mod, omtanke og vilje til at gå foran og tager ansvar for retningen.

3. Vi tager udgangspunkt i den enkelte medarbejder/personalegruppe og skaber gode resultater af høj kvalitet gennem gensidig respekt, tillid og sammenhæng.

4. Vi drager omsorg for hinanden og arbejder for sammenhæng mellem arbejds- og privatliv.

→ Sygefravær, trivsel, motivation

BEDRE

BILLIGERE

MERE EFFEKTIV

MERE DEMOKRATISK

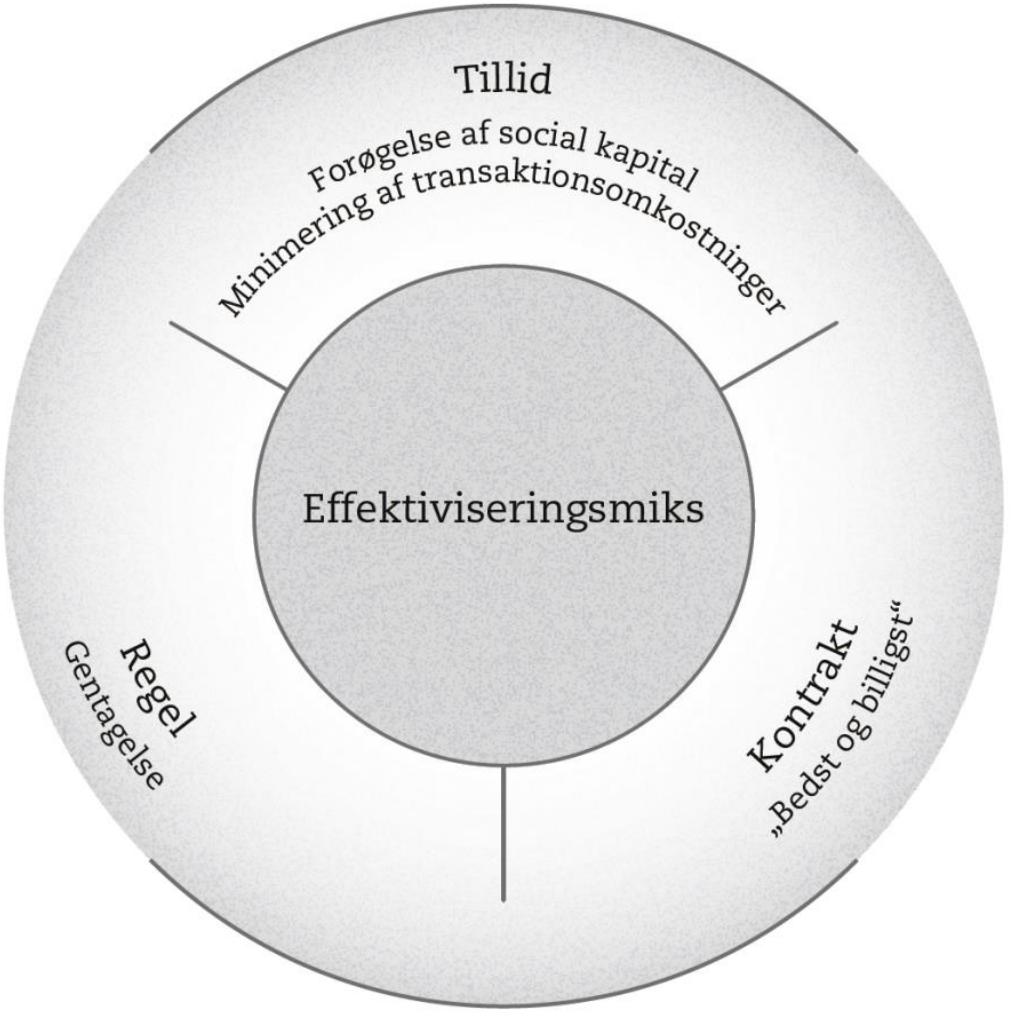
Sammenhæng & helhed

Kvalitet & kompetence

Ansatte & brugere

Innovation i den offentlige sektor

Landsforeningen For Socialpædagoger
www.lfs.dk



- Fordelingsbudgettet
- Rotationsbudgettet
- Det flydende budget

# Tillidsdefinitioner

Accept af sårbarhed

- "… trust can be defined as the willingness of a party (the trustor) to be vulnerable to the actions of another party (the trustee) based on the expectation that the trustee intends and is able to perform in ways that will not harm the trustor in a particular situation, irrespective of the trustor's ability to control the trustee's behavior."

'A cognitive leap of faith' (et spring ud i det uvisse)

- "… regarding the future behavior of the trustee beyond the assurances provided by available information."

Udsættelse ('suspension') af usikkerhed og sårbarhed

- At handle 'som om' man var sikker på den anden

Evne, velvilje og integritet som grundegenskaber

## Forudsætninger for tillid

- Disposition (individ, gruppe)
- Relationer (erfaringer, frekvens, intensitet, viden)
- Situation (afhængighed, usikkerhed)

## **Tillid i organisationer** (Thygesen et al.)

- At forlade sig på andre uden at have et sikkert grundlag at gøre det på
- Tillid er et spørgsmål om forventninger
- Tillid er et valg
- Tillid er altid risikabel
- Tillid er værdifuld
  - Social kapital og transaktionsomkostninger
- Tillid er erfaringsbaseret og betinget
  - Absolut og ubetinget tillid er irrelevant i det professionelle liv

# Traditionel lederstil

- Dette er tegn på **styrke**
  - Evnen til at kæmpe mange kampe – og vinde dem, uanset hvad!
  - Evnen til at vinde nye territorier – hele tiden!
  - Evnen til at råbe højt og have ordet!
  - Evnen til at skabe mange forandringer – især hos de andre!

# Utraditionel lederstil

- Dette er **ikke** tegn på styrke
  - Evnen til at skabe retning og samarbejde, også når det koster!
  - Evnen til at se, hvor opgaver placeres bedst!
  - Evnen til at skabe resultater – uden støj!
  - Evnen til at skabe ro, så der bliver rum til at udvikle – og tid til at ændre det, vi selv har indflydelse på!

## Social kapital

- Netværkskapital (internt, eksternt)
- Organisatorisk sammenhængskraft
- Styrken af vertikale og horisontale sociale relationer i organisationen
  - Mellem forskellige ledelsesniveauer
  - Mellem ledere og medarbejdere
  - Mellem fagligheder/professioner/institutioner
- Befordrende for samarbejde, arbejdsmiljø, motivation, trivsel, effektivitet, produktivitet

# Former for social kapital (Putnam m.fl.)

TILLID – RETFÆRDIGHED – SAMARBEJDSEVNE

- Samlende (’bonding’ inden for en afdeling eller enhed)
  - Fra stærkt arbejdskollektiv til selvtilstrækkelighed
- Brobyggende (’bridging’ mellem afdelinger eller enheder)
  - Samarbejde og incitamenter (at skabe og bryde mønstre)
- Forbindende (’linking’ mellem ledelse og medarbejdere)
  - Topledelse og tillidsdagsorden
- Tillidens relationer og rum …
- Balance mellem samlende, forbindende og brobyggende relationer …

## Problemer med overdreven tillid

- Blind og blåøjet tillid, patologiske former
- Muligheder for snyd og afvigelse
- Forringet informationsudveksling, manglende omhu
- Koordineringsproblemer og redundans
- Relationel inerti
- For stærke gensidige forpligtelser

## ’Den gavmilde leder’

- Ledelse handler nødvendigvis og helt uomgængeligt om at give
  - Fokus på sociale og voluntaristiske aspekter af ledelse: opgaver, ressourcer, ANERKENDELSE, opmærksomhed, feedback (ris og ros), frihed og autonomi
  - Til forskel fra juridiske og rettighedsbaserede aspekter (løn og andre incitamenter)

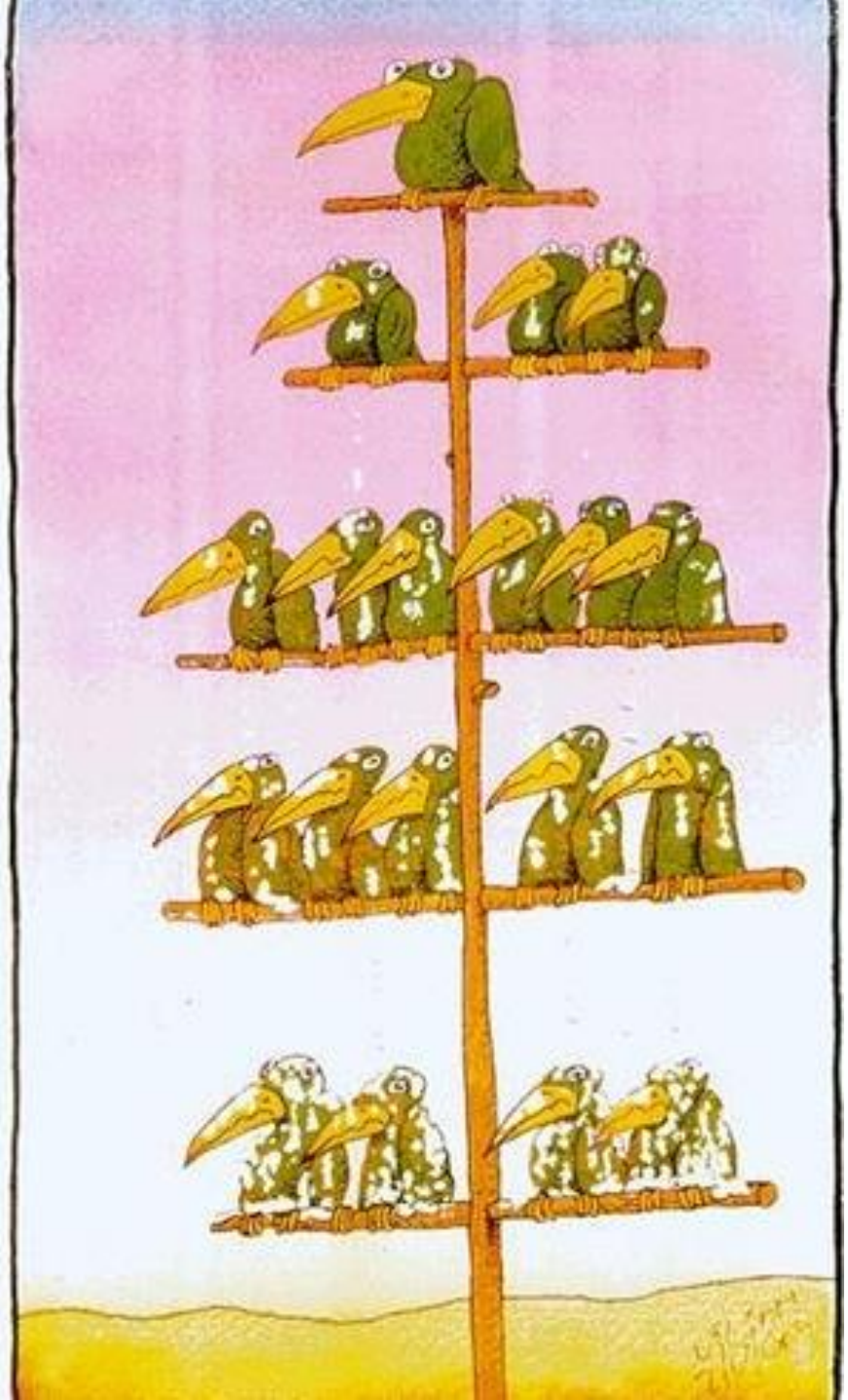
- Ledere skal være i stand til at give fra sig og skabe merværdi i forhold til den enkelte medarbejders oplevelse af sin arbejdssituation
  - vs. ledere der absorberer og dræner andres energi

# Gavens kendetegn

- En gave prisfastsættes ikke
  - vs. vareøkonomisk ’noget for noget’
- Man må ikke give det samme tilbage
- Gaven må ikke gengældes med det samme
  - Men modydelsen må heller ikke udskydes for længe
- Gavegivning indebærer en risiko
  - Ingen garanti for at man får noget igen

# Tillidens gaveøkonomi

- Gavegivning handler ikke om altruisme
  - ’Ledelse som gavebod’
- Gaver er ikke uskyldige
- Modtageren forpligtes (til at give noget tilbage)
  - Den anden kommer til at ’skylde’
- Et dynamisk og udvidende princip for skabelse af vedvarende relationer
- Forpligtende bånd, gensidighed
- At give den ’rigtige’ gave på det rigtige tidspunkt
  - Timing, situationsfornemmelse, indlevelsesevne …

## Gaveudveksling som kilde til social kapital

- Gaven som en grundlæggende form for udveksling
- Social kapital som et produkt af gaveudveksling
- Gaver skaber relationer, goodwill og gensidig forpligtelse
- Social kapital er et offentligt eller kollektivt gode (investering og nytte)
- Forventet modydelse uspecificeret
- Gaver er ’tavse’