

# Tillitsstyrning ställer höga krav på lyhördhet

En organisation måste hitta lämpliga kompromisser mellan tillit och kontroll. Det finns inte universella svar om lämplig balans utan organisationens specifika sammanhang och förutsättningar måste ge vägledning.

**U**nder senare tid har tillitsstyrning fått alltmer ökad uppmärksamhet och genomslag. Målet med denna alternativa styrningsfilosofi är att skapa mer snabbfotade och effektiva organisationer genom att reducera kontroll och öka individers rådhighet att ta beslut. Genom att förlita sig på chefernas och medarbetarnas professionalism är målet att skapa en kultur där fokus ligger på att göra rätt snarare än att undvika att göra fel. Styrningsfilosofin förespråkar därför ledarskapsideal med tonvikt på tålmod, trygghet och ett coachande förhållningssätt. Genom att våga sätta förtroende är övertygelsen att organisationer kommer uppleva ökad lojalitet, minskad administration, mer ansvarstagande och förbättrat samarbete.

### Övervaka, premiera, bestraffa

Styrning av organisationer har emellertid historiskt haft ett fokus på kontroll baserat på antagandet att alla individer strävar efter att maximera egocentrisk nytta. Utifrån ett

**Matthias Holmstedt**  
är lektor i företags-  
ekonomi vid Mälardalens  
universitet.



sådant *principal agent*-tänkande betraktas chefer och medarbetare som illojala och opålitliga, och de utför sitt arbete väl endast om de belönas och kontrolleras på ett ändamålsenligt sätt. Därtill tillkommer ledarskapsideal med handlingskraft och tydlighet som rättesnören, vilket kokar ner till praktiker inriktade mot att beordra, övervaka, premiera och bestraffa.

Från ett svart eller vitt perspektiv förordar klassiska *principal agent*-utgångspunkter noggrann kontroll och uppföljning av allt och alla. Problemet är att en sådan styrning kommer med höga kostnader, delvis genom administrativa belastningar och delvis genom både uppenbara och dolda overhead-kostnader relaterade till kontroll.



En sådan styrning kan även innebära oönskad trögrörlighet, föda passivitet och motverka initiativkraft. Därtill finns kostnaden med den självuppfyllande profetian, där ett sammanhang som antar att individer är opportunistiska därmed rättfärdigar och normaliserar illojalitet och opålitlighet, vilket i sin tur förstärker opportunism.

### **Antas alltid agera professionellt**

Även tillitsstyrningen är problematisk utifrån ett onyanserat perspektiv eftersom chefer och medarbetare alltid antas agera professionellt och har kapaciteten att också agera så. Om alla individer alltid antas agera ansvarstagande och kontroll minimeras, då finns risken att opportunistiska individer

**Kontrollparadoxen uppstår eftersom kontroll riskerar att underminera tillit och det goda som kommer av en tillitsorienterad styrning. Samtidigt kan kontroll föda, öka och vara en förutsättning för tillit.** Foto: Mostphotos

kan orsaka betydande skada, både i termer av ekonomiska kostnader eller i förlorat anseende. Från ett svart eller vitt perspektiv, blir därmed valet av styrningsfilosofi ett val mellan överförmynderi och blind tillit.

Den kunskap som finns om mänsklig ärlighet ger mycket goda skäl till att förutsätta att inte alla människor bör ges fritt spelrum och förtroende. Samma kunskap ger samtidigt goda grunder till att anta att lejonparten av alla individer har de empati-

ka grundförutsättningarna och de moraliska rättesnören för att verka ansvarsfullt. Det finns med andra ord ett uppenbart problem med betraktelser av den mänskliga naturen som ”svart eller vit”.

En mer rimlig utgångspunkt vid valet av styrningsfilosofi är därför att anta att det i alla organisatoriska sammanhang finns flertalet individer som är ansvarstagande oavsett, samtidigt som det finns vissa individer som är opportunistiskt lagda och kan skada organisationen om det inte finns tillräcklig kontroll. Det finns rimligen även skillnader mellan organisationer, där vissa befolkas av färre eller fler opportunistiska individer och där olika organisationskulturer mer eller mindre socialt reglerar beteende. Med en sådan utgångspunkt blir därför blind tillit något naivt och överförmynderi något förkastligt.

### **Samspel mellan kontroll och tillit**

I ett styrningssammanhang är därför frågan om tillit eller kontroll minst sagt problematisk. En mer relevant frågeställning är snarare vilken grad av tillit respektive kontroll som bör internaliseras. Idag finns en allt bredare acceptans för att det finns ett samspel mellan kontroll och tillit och att det därför är mer lämpligt att prata om tillitsorienterad eller kontrollorienterad styrning. Från ett sådant gråskaligt perspektiv uppkommer paradoxer som organisationer obönhörligen behöver förhålla sig till.

Kontrollparadoxen uppstår eftersom kontroll riskerar att underminera tillit och det goda som kommer av en tillitsorienterad styrning. Samtidigt kan kontroll föda, öka och vara en förutsättning för tillit. Kontroll och tillit är därför inte motsägelser, utan snarare potentiella komplement, även om de kan stå i skarp kontrast till varandra.

För att hantera kontrollparadoxen måste en organisation hitta lämpliga kompro-

## **”Ledarskapsparadox uppstår eftersom villkorad tillit förutsätter ett förlåtande och i viss mån passivt ledarskap som samtidigt behöver vara handlingskraftigt och skoningslöst om förtroende missbrukas.”**

miss mellan tillit och kontroll. Det finns inte universella svar om lämplig balans utan organisationens specifika sammanhang och förutsättningar måste ge vägledning. Där- emot behöver alla organisationer med en tillitsorienterad styrning finna ändamålsenliga förhållningssätt till hur kontroll genomförs och vilket värde som tillskrivs mätande och hur återkoppling sker. Sådana organisationer behöver även lägga extra kraft på kommunikation och social interaktion för att bygga upp en gemensam förståelse för perspektiv, prioriteringar och målsättningar. Att våga släppa på kontrollen innebär därför att i större utsträckning förlita sig på sociala interaktioner och att verka för en kultur som reglerar beteende och som understödjer individuellt ansvarstagande.

### **Överreaktioner leder till skador**

Ledarskapsparadox uppstår eftersom villkorad tillit förutsätter ett förlåtande och i viss mån passivt ledarskap som samtidigt behöver vara handlingskraftigt och skoningslöst om förtroende missbrukas. Resoluta åtgärder måste emellertid endast användas när det är röjt utan tvivel att det är frågan om missbrukat förtroende, efter-

som överreaktioner på misstag kan leda till oreparerbara skador på den tillit som byggts upp eller som är på väg att skapas. Samtidigt kan flathet inför missbrukat förtroende innebära att några få opportunistiskt lagda individer kan fortsätta verka fritt och orsaka förödande skada.

För att hantera ledarskapsparadoxen behöver en chef eller en kollega kunna utröna om oönskade utfall är resultatet av missbrukat förtroende eller oskyldiga misstag. I vissa fall är skillnaden uppenbar, såsom i fall av bedrägerilikande beteende eller vid upprepade avsteg från överenskommelser. I andra fall är skiljelinjen inte lika självklar. Goda intentioner kan ge oönskade utfall. Grova misstag kan begås under stressfulla omständigheter utan att det är frågan om ett missbrukat förtroende. Likaså kan kostsamma misstag komma av tillfälliga tankevruror.

Missbruk av förtroende kan komma av bristande förmåga som i sin tur kan grunda sig i bristande kompetens eller ren och skär oduglighet. Medan kunskapsbrist kan åtgärdas är oduglighet mer problematiskt och kan innebära att individen i fråga inte har de grundläggande förutsättningarna att agera professionellt och förvalta ett förtroende.

### Höga krav på lyhördhet

Sedan en tid tillbaka representerar tillitsstyrning det progressiva och moderna inom styrnings- och ledarskapslitteraturen. Men innan en organisation hoppar på trenden för att skörda de utlovade frukterna krävs en hel del eftertanke om vad det faktiskt kräver av organisationen och en medvetenhet om de paradoxer som måste beaktas. En mer tillitsorienterad styrning kräver noggranna avvägningar mellan kontroll och tillit. Att minska på kontroll kräver även ökat fokus på social interaktion och kommunikation.

En sådan styrning kräver också acceptans för misstag samtidigt som tilliten måste förbli villkorad.

Det behövs därför ett ledarskap som ställer höga krav på lyhördhet, betänksamhet och god tajmning. Om avvägningar mellan tillit och kontroll blir för svåra och kravet på ledarskapet inte kan efterlevas, då kan en alltför tillitsorienterad styrning förvandlas till något naivt och farligt. I sådana fall gör nog organisationen bäst i att leva efter devisen ”förtroende är bra, kontroll är bättre”.

### Referenser

- Alexius, S. & Vähämäki, J. (2021), Tillitsparadoxen – när fortsatt NPM-styrning främjar tillit, *Organisation och Samhälle*, 2021/01.
- Battilana, J., Obloj, T., Pache, A-E., & Sengul, M. (2022). Beyond Shareholder Value Maximization: Accounting for Financial/Social Trade-Offs in Dual-Purpose Companies, *Academy of Management Review*, 47(2), 237-258.
- Vosselman, E. & van der Meer-Kooistra, J. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships, *Accounting, Organizations and Society*, 34, 267-283.
- Gerlach, P., Teodorescu, K., & Hertwig, R. (2019). The truth about lies: A meta-analysis on dishonest behavior, *Psychological Bulletin*, 145(1), 1-44.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91
- Rosenbaum, S. M., Billinger, S., & Stieglitz, N. (2014). Let's be honest: A review of experimental evidence of honesty and truth-telling, *Journal of Economic Psychology*, 45, 181-196.
- Sundaramurthy, C. & Lewis, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance, *The Academy of Management Review*, 28(3), 397-415.