

The background of the cover is a solid blue color. Overlaid on this background are several white silhouettes of people, likely children, holding hands in a circle. The silhouettes are slightly offset from each other, creating a sense of movement and connection. The overall aesthetic is clean and modern.

Anders Bordum &  
Søren Barlebo Wenneberg (red.)

Det handler om

# Tillid

Samfundslitteratur

Det handler om Tillid

Anders Bordum og Søren Wenneberg (red.)

# Det handler om Tillid

Samfundslitteratur

Anders Bordum og Søren Barlebo Wenneberg (red.)  
*Det handler om tillid*, 2. udgave

1. ebogsudgave 2010

© Samfundslitteratur, 2001

ISBN ebogsudgave: 978-87-593-9843-2

ISBN trykt udgave: 978-87-593-0889-9

Omslag: Torben Lundsted

Sats: Narayana Press

Samfundslitteratur  
Rosenørns Allé 9  
1970 Frederiksberg C  
Tlf. 3815 3880  
Fax 3535 7822  
[slforlagene@samfundslitteratur.dk](mailto:slforlagene@samfundslitteratur.dk)  
[www.samfundslitteratur.dk](http://www.samfundslitteratur.dk)

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

# Indhold

Anders Bordum & Søren B. Wenneberg: Tillid som forskningstema – en indledning. . . . .	7
<b>Del 1:</b>	
<b>Tillid som begreb og fænomen:</b> . . . . .	<b>11</b>
Morten Knudsen: Krop og suverænitæt – om to måder at skabe tillid på. . .	15
Ole Thyssen: Tillid. . . . .	24
Anders Bordum: Viden og tillid . . . . .	38
Anders Bordum & Iben Aagaard Uldal: Tilliden til Den Hvide Kittel . . . .	49
Ole Fogh Kirkeby: Aspekter af tillidens fænomenologi. . . . .	57
Anders Bordum: Tillid er godt! – Om tillidsbegrebets værdiladning . . . . .	68
<b>Del 2:</b>	
<b>Erhvervsliv og offentlighed:</b> . . . . .	<b>81</b>
Søren Barlebo Wenneberg: Tillid i Erhvervslivet. . . . .	85
Mette Mønsted: Tillidsopbygning som strategi i små virksomheder . . . . .	92
Flemming Poulfelt: Med tillid som krumtap . . . . .	100
Steen Vallentin: Tillidsaspekter i forholdet mellem virksomheder og offentlighed – et systemteoretisk perspektiv . . . . .	112
Asmund Born & Niels Thyge Thygesen: Og hvad kan vi så bruge tillid til? .	127
Mette Lolk og Maja Horst: Den nødvendige overreaktion – en fortælling om tillid og risiko i et medieperspektiv . . . . .	139
Sisse Siggaard Jensen: Et Web af Tillid?. . . . .	149
<b>Del 3:</b>	
<b>Videnskab og forskning:</b> . . . . .	<b>161</b>
Hans Siggaard Jensen: Videnskabens tillid . . . . .	165
Søren Barlebo Wenneberg: Tillid til og i videnskaben. . . . .	172
Finn Hansson: Tillid til samfundsforskningen . . . . .	183
Adam Schnack, Line Gry Knudsen og Nikolai Fast Mariegaard: Om tillid på et forskningsinstitut . . . . .	195
Kenneth Husted: Tillid og Forskningsledelse . . . . .	204
Litteraturliste . . . . .	218
Stikordsliste. . . . .	229
Forfatteroversigt . . . . .	234
Bidragssydernes egne abstracts . . . . .	238



# Tillid som forskningstema – en indledning

Af Anders Bordum & Søren Barlebo Wenneberg

## Temaet tillid

Vi bliver født med tillid til vor moder. Den oprindelige oldnordiske betydning af det engelske "trust" hænger sammen med ordet "tryst", der betyder at trøste. Hos mor finder vi trøst, til mor har vi tillid. Resten af verden skal vi erfare, før vi kan bedømme den og have tillid eller mistillid til den.

De store autoritetsstrukturer, som Gud, konge, tradition, og patriarkat, kan ikke længere garantere sammenhæng og sammenhold i samfundet. Demokrati og folkets selvstyre har, i en eller anden form, overtaget rollen som samfundets autoritative grundlag. Selvom demokrati historisk set opstår på mistillidens grundlag, så fordrer dets udbygning og funktion mere og mere tillid. Vi er i et individualistisk og pluralistisk samfund overladt til os selv, og vores egen styring af os selv. Også når vi lader os lede eller indgår i samarbejde med andre. Ledelse i en moderne verden er derfor ofte ledelse af mennesker, som leder sig selv. Som Diego Gambetta siger det: "If distrust is complete cooperation will fail among free agents" (Gambetta 1988:219). Tillid spiller derfor en vigtig integrerende rolle i et moderne pluralistisk og individualistisk samfund. Tillid mellem mennesker og tillid til abstrakte systemer er en del af svaret på, hvad der holder et moderne samfund sammen. Tillid er både en forudsætning for at frie og lige mennesker vil indgå i samarbejde og et produkt af sådanne samarbejder. Når samarbejdet lykkes, hvad enten dette opstår uformelt eller er underlagt en eller anden form for ledelse, så øges tilliden oftest. Og som en slags social kapital kan denne investeres i nye projekter og mere risikable samarbejder, hvor mere er på spil.

Tillidens kilder er mangfoldige, og kan være alt fra en blind og naiv tillid, en følelse, kærlighed, et venskab, en fornuftsslutning, til en risikokalkulation eller andet. Tilliden kan finde sin grund i kroppen, i talen, i skriften, i kontrakten, i et organiseret system, i systemmedier som eksempelvis penge, eller selvreferentielt begrundes med henvisning til allerede eksisterende tillid. Mulighederne er mange, som de forskellige bidrag viser.

Hvorfor er tillid et aktuelt tema? Der er mange grunde til, at tillid er aktuelt udenfor universitetets mure. Tillid bliver eksempelvis interessant, når moderne professionelle medarbejdere kræver store frihedsgrader og selvbestemmelse,

samtidig med at strategisk ledelse bliver mere og mere vigtig. Tillid er en central størrelse, når denne situation skal håndteres. Moderne ledelsesteori må derfor forholde sig til tillidsproblematikken, ikke mindst i forbindelse med ledelse af vidensmedarbejdere. Tillid er afgørende når personer eller organisationer bliver opmærksomme på, hvordan de opfattes af deres omverdenen, og hvordan de skal beskrive sig selv, og forholde sig til deres komplekse og usikre omverden. Tillid kan derfor ses som et grundlæggende mål for moderne virksomhedskommunikation.

Hvorfor er tillid fagligt interessant for erhvervslivet? Relevansen viser sig eksempelvis, når en virksomhed ansætter professionelle med en videnskabsbaseret uddannelse, hvor der er tillid til den uddannedes faglige kompetence, selvom man ikke selv har vurderet den. Et andet eksempel er, når man udviser tillid til lægen og dennes faglige kompetence, når man beder om lægens faglige vurdering omhandlende ens egen krop. Eller endeligt som, når man gennem samfundets mediedebat diskuterer forskellige sagsforhold – det kan være genteknologi eller kogalskab. I denne mediemæssige smeltedigel, hvor sagsforhold debatteres, problematiseres og risikostrukturer bliver vurderet, spiller tillid en afgørende rolle. Massemediers og politikeres troværdighed udvist over længere tid er en væsentlig grund til, at vi kan have tillid til dem.

## Tillid som tværfagligt tema

Antologien har fået den simple, men sigende titel – “Det handler om Tillid”. Forfatterne har alle tilknytning til Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Handelshøjskolen i København. Alle bidrag er skrevet specifikt til denne antologi, der er et produkt af dialog og teamarbejde. Processen, der har stået på i over et år, er måske nok drevet af de to redaktører, men beslutningerne og arbejdet er udført i fællesskab og mange andre kolleger på instituttet har været engageret og involveret. En stor tak til dem. Processen omkring antologiens tilblivelse har på flere punkter ført til styrkelse af et allerede godt fagligt miljø.

Antologiens forskellige bidrag dækker tilsammen et meget bredt spektrum. Mange andre forfattere har i tidens løb peget på tillidens grundlæggende betydning uden at se nærmere på selve begrebet. På trods af, at bidragyderne til denne antologi arbejder på vidt forskellige projekter med forskellige teoretiske og metodologiske udgangspunkter og med meget forskellige genstandsfelter, er vi alle sammen på en eller anden måde kommet i kontakt med tillid som et væsentligt tema i vor forskning. Antologiens særlige bidrag og nyhedsværdi hidrører fra måden, hvorpå tillidens rolle i forskellige sociale og faglige sammenhænge fremhæves, og den måde, hvorpå vi tværfagligt fokuserer og fastholder temaet på. Tillid er et tema, der kan forbinde forskningsinteresser på tværs af eksisterende faggrænser. Vi håber, at den foreliggende antologi illustrerer denne pointe.



## Oversigt over bogens opdeling og de enkelte artikler

Antologien er tematisk opdelt i tre dele. (1) Tillid som begreb og fænomen. (2) Erhvervsliv og offentlighed. (3) Videnskab og forskning. Den første del omfatter de bidrag, der fokuserer på at forstå og definere tillid som begreb og som fænomen. Her gøres selve begrebet til genstand for analyser. Den næste del omfatter bidrag, hvori tillid relateres til og diskuteres i forhold til erhvervslivet og offentligheden. Her er genstanden tillid, som fænomenet optræder i konkrete sociale sammenhænge. Tillidsfænomenet sættes i forhold til praksis og specifikke kontekster. Den tredje del omfatter de bidrag, der omhandler videnskab og forskning. Her gøres forskningen og videnskaben selv til genstand for analyserne. I alt indeholder antologien 18 bidrag, der på hver sin måde, og ved at indsætte tillidsbegrebet i forskellige teoretiske og praktiske sammenhænge, indfanger relevante karaktertræk ved fænomenet. Herved hænger bidragene efter vores overbevisning sammen. Vi garanterer, at alle læsere vil kunne lære et eller andet om tillid af denne antologi.

Antologiens forskellige bidrag er i varierende grad henvendt til læsere, der ikke i forvejen er bekendt med de forskellige teoretiske udgangspunkter bidragene bygger på. Antologiens bidrag omhandler også meget forskellige genstandsfelter – massemedierne, erhvervslivet, videnskaben, sygehusvæsenet osv. Derfor er det sandsynligt, at den typiske læser ikke vil interessere sig lige meget for alle kapitlerne. For at hjælpe denne læser findes der i det følgende en udførlig gennemgang af bogens enkelte bidrag. Ligeledes har hver tematisk del af bogen en indledende guide. Dette er dog ikke det samme som, at bogen ikke kan læses fra start til slut. Antologiens disponering er lavet sådan, at den understøtter en sådan læsning. For eksempel gennemgås de til grundlæggende teoriapparater i bogens første bidrag.

I antologien er der nogle faglige linier og "røde tråde", der som tværgående temaer skaber sammenhæng på tværs af de enkelte bidrag, som kort bør fremhæves her.

(a) *Systemteori*. En del af bidragene i denne bog bygger på eller forholder sig til de tanker om tillid, som er fremsat af den tyske sociolog Niklas Luhmann (Luhmann 1968, 1979, 1999). Morten Knudsen, Ole Thyssen, Steen Vallentin, Asmund Born og Niels Thyge Thygesen har skrevet bidrag, som tager udgangspunkt i Niklas Luhmanns tænkning. Fælles for disse bidrag er, at tillid og mistillid betragtes som særlige måder at iagttage på – som særlige måder, hvorpå man kan reducere social kompleksitet. Se eksempelvis Steen Vallentins bidrag for en grundig gennemgang af Luhmanns tankegang. Anders Bordums bidrag "Tillid er Godt!" forholder sig til disse bidrag og kan læses som en kritik af Luhmanns systemteoretiske tænkning.

(b) *Forskningsledelse*. Søren Wenneberg, Kenneth Husted, samt Line Gry

Knudsen, Nicolai Fast Mariegaard og Adam Schnack forholder sig i deres bidrag til fænomenet forskningsledelse. Her bliver der fremanalyseret vigtige forskelle og givet gode råd om ledelse af forskning og vidensproduktion. Hans Siggaard Jensen forholder sig blandt meget andet mere generelt til, hvordan videnskaben overhovedet kan være tillidsvækkende i en tid, hvor viden også produceres uden for universiteternes mure. I artiklen "Viden og tillid" behandler Anders Bordum ligheder og forskelle mellem tillid og viden. Tillid hævdes at være asymmetrisk i forhold til mistillid. Finn Hansson udforsker spørgsmålet om, hvordan kvantitative videnskabelige fremstillinger tilsyneladende virker mere tillidsvækkende end de, som er baseret på kvalitative data. Flemming Poulfelt giver, med udgangspunkt i sin viden om konsulentbranchen, en række gode substantielle eksempler på hvor vigtig tilliden er. Poulfelt peger eksempelvis på vigtigheden af gensidigt at justere forventninger i samarbejdsrelationer baseret på tillid. Syv F'er, som forbindes med tillid, bruges som huske- og tommelfingerregel.

(c) *Sociale netværk*. Mette Mønsted, Morten Knudsen, Iben Aagaard Uldal og Anders Bordum behandler tillidens rolle i forbindelse med sociale netværk. At tredjeperson kan skabe og overføre tillid i netværk giver begrebet en yderligere social dimension.

(d) *Venskabet og kontrakten*. Ole Fogh Kirkeby og Line Gry Knudsen, Nicolai Fast Mariegaard og Adam Schnack har særlig fat i venskabet og forskellen til den kontraktlige forpligtelse. Sisse Siggaard Jensen skriver om tillidens rolle på Internettet og i internetmedieret kommunikation. Fraværet af kroppen er her markant. Morten Knudsen behandler også kroppens rolle for tillidsdannelse, fordi denne gør det muligt at stå ved sine ord og sætte sig selv på spil. I duellen er kroppen nærværende, mens den er fraværende på Internettet. Andre mekanismer må til for at skabe tillid.

(e) *Massemedier og offentligheden*. Maja Horst og Mette Lolk belyser, hvordan tilliden spiller en væsentlig rolle i forholdet mellem politikere, massemedier og offentlighed. Kogalskab er det formidlende tema som forfatterne på elegant vis fortolker og får til at give substans til tillid som begreb. Steen Vallentin inddrager også massemediernes rolle i sine overvejelser over tillid.

Dette var nogle eksempler på et udvalg af de tematiske sammenhænge og "røde tråde", der findes på tværs af de forskellige bidrag. I slutningen af bogen findes en oversigt over bidragsyderne i en præsentation af hver enkelt forfatter samt forfatternes egne abstracts.

Vi er i alle tilfælde overbevist om at "Det handler om Tillid".

*God læselyst,*

*Institut for Ledelse, Politik og Filosofi  
Handelshøjskolen i København, april 2001.*

# **Del I:**

Tillid som  
begreb og  
fænomen



# Del I:

## Tillid som begreb og fænomen

Artiklerne i denne del ser alle mere generelt på, hvad tillid er. Der ses for det første på, hvad tillid er for en størrelse. Hvordan kan tillid iagttages? Hvordan fungerer tillid, og hvordan udmønter den sig? Hvordan opstår tillid? For det andet ses der på, hvad tillidsbegrebet er for et begreb, og hvordan dette begreb hænger sammen med andre begreber, som forventninger, viden, mistillid, osv. Målet er at bestemme en række overordnede og generelle karakteristika og fæcetter ved tillidsfænomenet. Den typiske tilgang i artiklerne er den filosofiske krydret med lidt sociologi.

I den første artikel "*Krop og suverænitet – om to måder at skabe tillid på*" ser Morten Knudsen på to typiske måder, hvorpå tillid kan skabes. Han beskriver: 1) hvordan det at være kropsligt tilstede kan vække tillid. Som krop kan man stå inde for det man siger. 2) hvordan en tredje part – suverænen – kan sanktionere en kontrakt mellem to parter. Gennem denne kontrakt kan parterne have tillid til hinanden.

I den anden artikel "*Tillid*" viser Ole Thyssen, hvordan virksomheders omdømme afhænger af, at omverdenen har tillid til deres kommunikation. Derfor forsøger organisationer f.eks. at skabe tillid gennem deres æstetiske udtryk: logo, bygninger, medarbejdere osv.

I den tredje artikel "*Viden og tillid*" beskæftiger Anders Bordum sig med, hvilken rolle viden spiller i forhold til tillid. Tillid hænger sammen med vores forventninger til fremtiden (f.eks. forventninger om andres fremtidige adfærd), og derfor kan viden virke befordrende for tillid. Artiklen argumenterer også for en asymmetri mellem tillid og mistillid. Der skal ikke megen viden til at begrunde mistillid, men selv en enorm mængde viden kan være utilstrækkeligt til at begrunde tillid.

Hvor de første tre artikler behandler kroppens, suverænenens, det æstetiskes og videns betydning for tillidsskabelse, ser den fjerde artikel af Iben Aagaard Uldal og Anders Bordum på, hvordan sociale institutioner og konstruktioner i sig selv kan virke tillidsvækkende. At tilliden her kan forudsættes. Titlen "*Tilliden til den hvide kittel*" refererer til, at vi f.eks. er villige til at lægge vores liv i hænderne på en læge, fordi vi har lært at have tillid til lægegerningen som profession og sygehusvæsenet som institution.

I artiklen "*Aspekter af tillidens fænomenologi*" ser Ole Fogh Kirkeby på tillidens følelsesmæssige side. For eksempel på hvordan tillid adskiller sig fra andre fø-