

# TILLIT OG MISTILLIT BLANT OFFENTLIG ANSATTE MEDARBEIDERE

| Hans Chr. Høyer og Elin Wood

| det følgende skal vi stille spørsmål om hvordan en gruppe mennesker som er ansatte i ulike offentlige virksomheter og som tar en mastergrad i offentlig ledelse og styring, oppfatter og forstår fenomenene tillit og mistillit i en arbeidssituasjon.

Enten vi opptrer som privatpersoner, samfunnsborgere eller medarbeidere i ulike organisasjoner og virksomheter, berøres vi av fenomenene tillit/mistillit. De fleste av oss vil vel også være enige i at situasjoner og relasjoner som preges av liten eller manglende tillit, oppfattes som problematiske og vanskelige. Et annet samtidig kjennetegn ved utviklingen er at vi enten som samfunnsborgere eller medarbeidere i for eksempel offentlige virksomheter stadig oftere opplever å komme i befatning med spørsmål og oppgaver som handler om risiko og kontroll. Kontroll som aktivitet har hatt en økende tilslutning og akseptert funksjon i snart 20 år (Veggeland 2010). Det samme har oppmerksomheten på risiko og risikohåndtering. Stadig flere «kontrollører» i privat og offentlig virksomhet skal sørge for at ikke noe går galt eller at noen blir lurt (March 2008, Tjelta 2010). God kvalitetskontroll skal føre til at oppgavene gjennomføres på en effektiv og god måte. Etter vårt skjønn kan det derfor være grunn til å spørre om tillit til mennesket kan være i ferd med å bli mangelvare i dagens samfunn og organisasjonsliv, mens mistillit på tilsvarende måte i stadig større grad preger handlingslogikken både på individ- og organisasjonsplan. Ikke minst har denne tendensen blitt påvist i studier av offentlig organisasjoner (Christensen 2006, Boin og Christensen 2008). På denne bakgrunn mener vi det derfor både er

interessant og nyttig å bringe fram kunnskap om hva mennesker som har sitt arbeid i offentlig forvaltning mener kjennetegner fenomenene tillit og mistillit. Artikkelens forskningsspørsmål kan på denne bakgrunn formuleres på følgende måte: *Hvordan oppfatter og forstår en utvalgt gruppe medarbeidere i offentlig forvaltning fenomenene tillit og mistillit i en arbeidssituasjon?*

### **Teoretisk forståelse av tillit og mistillit**

Generelt ser det ut til at mistillit ikke har vært gjenstand for særlig oppmerksomhet som selvstendig fenomen og begrep. Det ser mer ut til at mistillit oppfattes som det motsatte av fenomenet og begrepet tillit og på mange måter er et slags skyggebegrep og skyggefenomen til tillit (Grimen 2009, Gambetta 1988).

Fenomenet og begrepet tillit har derimot vært gjenstand for stor interesse innenfor ulike fagdisipliner som økonomi, sosiologi, statsvitenskap og psykologi (Mizstal 1998). Alle bidragsyterne i debatten peker på at tillit er et ganske vanskelig fenomen å få et glassklart bilde av med hensyn til både hva tilliten gjør med oss og hva vi gjør med tilliten (Vetlesen 2010). Samtidig peker bidragsyterne på at tillit er et helt grunnleggende fenomen å studere hvis en ønsker å forstå vårt samfunns måte å fungere på. Debatten om tillit som fenomen og begrep har slik vi ser det tre omdreiningspunkter. For det første har debatten dreiet seg om hvordan *tillit skal forstås og defineres*. Her pekes det på at fenomenet tillit har tre dimensjoner: En handlingsdimensjon, en kognitiv dimensjon og en følelsesmessig dimensjon. I denne studien vil vi være mest opptatt av tillitens handlingsdimensjon og av at tillit innebærer et troselement, eller, som vi skal komme nærmere tilbake til, at det å vise tillit innebærer noe mer enn å bare *vite*.

Den andre dimensjonen som preger debatten om tillit, er *tillitens nødvendighet*. Her diskuteres hvordan og hvorfor tillit er nødvendig for at et samfunn skal fungere. Generelt pekes det på at tillit er noe som reduserer usikkerhet ved at det skapes en form for orden. Eller som Luhmann (2005) vektlegger, nemlig at tillit er viktig for ikke å komme i en situasjon preget av handlingslammelse. Det tredje omdreiningspunktet i debatten er *tillitens grunnlag*. Her diskuteres det om grunnlaget for å handle tillitsfullt er en vurdering på bakgrunn av interesser eller om det er en moralsk, normativ handling løsrevet fra egeninteressen. Debatten

dreier seg også om hvorvidt mennesket er mest altruistisk eller mest egoistisk nyttemaksimerende. Løgstrup (1991) er en viktig bidragsyter blant de som vektlegger menneskets altruistiske sider. Hans utgangspunkt er at mennesket fra naturens side møter andre med tillit. Dette er menneskets umiddelbare tilstand. Løgstrups tilnærming bærer med seg en overbevisning om tillitens naturlige og foretrukne forrang, som en eksistensiell tilstand av det gode. På motsatt side står det menneskesyn som ligger til grunn for økonomisk teori og dens modeller for hva som kjennetegner og preger menneskets handlinger. Her legges det til grunn at mennesket har en iboende tilbøyelighet til å handle formålsrasjonelt og nyttemaksimerende med utgangspunkt i individuell egeninteresse (Milgrom og Roberts 1992). Her vil tillit/mistillitsbaserte handlinger være en ren refleks av slike vurderinger. Tillit/mistillit vil derved ikke kunne gis en fast plassering langs dimensjonene godt/ondt, rett/galt. I noen situasjoner vil mistillitsbaserte/tillitsbaserte handlinger kunne være gode eller riktige, i andre vil de kunne være onde eller gale (Hardin 2002).

Luhmann representerer på mange måter en posisjon mellom disse ståstedene (Luhmann 1979). Han har en funksjonspreget tilnærming til tillit ved at han gjennom sin tillitsanalyse tar på alvor den interaksjonen som tilliten skapes innenfor. Han er opptatt av tillitens mulighetsbetingelser, heller enn de individuelle følelsesmessige bånd som eksisterer. Luhmann er dernest opptatt av «at dannelse og opprettholdelse av tillit dreier seg om den fremtidshorisont i den til enhver tid værende nåtidige nåtid som finnes» (Luhmann 1979, s. 44). Her blir nåtid sett på som et «kontinuerlig vedvarende begivenhetsveksel» og ikke som et moment eller øyeblikk (Luhmann 1979, s. 43). Luhmann tar på alvor og fokuserer på den dynamiske prosessen som tillit/mistillit stadig skapes innenfor og inngår i. Selve forholdet mellom tillit og mistillit oppfattes også ulikt. Begrepene kan ses på som dikotome begreper som er gjensidig utelukkende eller som begreper preget av et kontinuum, der absolutt tillit og absolutt mistillit utgjør ytterpunktene.

### **Metode, datagrunnlag og analytisk design**

Dataene analysene bygger på, består av 34 individuelle essayer skrevet av medarbeidere i offentlige virksomheter som på deltid tar en mastergrad i offentlig ledelse og styring. I essayet er studentene bedt om å svare på fire spørsmål som har med tillit å gjøre. Konteksten de blir bedt om ta

utgangspunkt i, er en arbeidssituasjon de kjenner. Det fjerde spørsmålet var:

*Reflekter over hva du mener kjennetegner fenomenene tillit og mistillit.*

Det er svarene på dette spørsmålet som i all hovedsak utgjør datagrunnlaget for den følgende analysen. I de andre tre spørsmålene ble studentene bedt om å reflektere over hva som skaper tillit *spontant* i en arbeidssituasjon, hva som skaper tillit i en arbeidssituasjon *over tid* og hva som kjennetegner en arbeidssituasjon som er *preget* av tillit. I tillegg ble studentene bedt om å oppgi kjønn. Lengden på essayene ble begrenset til 5 sider. I spørsmålsformularet som ble lagt ut i Fronter, ble studentene oppfordret til å besvare spørsmålene spontant, intuitivt og oppriktig, uten tanke på «rette eller gale» assosiasjoner eller følelser. Det ble også opplyst om at essayet ville bli behandlet helt anonymt. Spørsmålsformularene ble sendt ut i oktober 2010 til alle studenter som hadde påbegynt Masterstudiet i offentlig ledelse samme høst, det vil si til i alt 44 studenter. Generelt består gruppen på 44 studenter av mennesker i alderen 26 -56 år, hvorav 75 % er over førti år. De har alle flere års erfaring fra arbeid innenfor offentlig sektor og arbeider i dag enten på statlig, kommunalt eller fylkeskommunalt nivå. De har alle en utdanning som tilsvarer bachelor-nivå, og enkelte av dem har også mastergrad. Typiske utdanningstyper er sykepleier, lærer, økonomi eller annen samfunnsfaglig utdanning. Det ble i alt levert inn 34 essays, noe som tilsvarer en svarprosent på 78 %. Samlet var det 14 mannlige og 18 kvinnelige studenter som forfattet et essay. Det tilsvarer en svarprosent på 83 % blant de mannlige og 67 % blant de kvinnelige studentene. For å sikre anonymitet ble studentene ikke bedt om å oppgi noe om utdannings- eller erfaringsbakgrunn.

Det er selvsagt metodiske utfordringer ved datainnsamlingsmetoden. En utfordring er knyttet til mulige bias. Siden essayene er skrevet i en kontekst der medarbeiderne opptrer som masterstudenter, er det mulig at forfatterne har vært opptatt av hva som vil bli oppfattet som «riktige svar» framfor hva som vil være «ærlige svare». Denne mulige svakheten ble forsøkt motvirket ved at det under utdeling av oppgaven ble understreket at vi som forskere ikke var ute etter riktige, men ærlige svar. Slik essayene foreligger, preges de etter vårt skjønn av at de uttrykker hvordan forfatterne faktisk oppfatter og forstår fenomenene tillit/

mistillit. Den utvalgte studentgruppen har heller ikke noe på pensum som eksplisitt sier noe om hvordan fenomenene tillit/mistillit defineres eller forstås. Likevel ser vi ikke bort fra at funnene vil kunne være preget av den tillitsdiskurs som foregår i det offentlige rom. En annen utfordring ved datainnsamlingsmetoden er knyttet til de mulighetene den gir for generalisering. Statisk generalisering vil ikke være aktuelt, fordi antallet enheter er for lite til at det kan gi sikre beregninger. Mulighetene for det Esaisson (2003) omtaler som analytisk eller logisk generalisering, er derimot i en viss grad til stede. Det avgjørende her vil være om det kan antas at de utvalgte essayforfatterne er typiske representanter for offentlige medarbeidere i sin alminnelighet. Gruppens alderssammensetning, utdannings- og erfaringsbakgrunn skiller seg ikke i avgjørende grad ut fra hva vi ellers finner innenfor offentlig sektor. Samtidig kan det hevdes at disse offentlige medarbeiderne neppe er helt typiske siden de går på et masterstudie i offentlig ledelse og styring. Den mest robuste analytiske generaliseringen vil derfor være å se utvalget i forhold til andre offentlige ansatte som går på masterstudier i offentlig ledelse. Samlet gjør dette at universet funnene kan generaliseres til, er ganske begrenset. Vi velger derfor heller å se på studien som eksplorerende, med et noe begrenset generaliseringspotensiale. De empiriske analysene er i all hovedsak av kvalitativ karakter og er for det meste kombinasjoner av det som ofte betegnes som beretningsanalyser og analyse av meningsinnhold (Thaagaard 1998).

Det grunnleggende fokus i undersøkelsen er eksplorerende i den forstand at vi ønsker å få mer kunnskap om hvordan en utvalgt gruppe mennesker som har sitt arbeid i ulike offentlige virksomheter, faktisk oppfatter og forstår fenomenene tillit og mistillit innenfor en gitt kontekst, nemlig en arbeidssituasjon. Selv om studien grunnleggende er eksplorerende, har vi valgt å utvikle en del teoretisk funderte antagelser om hva empirien vil vise oss. Vi velger dette designet fordi vi mener det gjør det mulig for oss å strukturere empirien rent analytisk, og det er disse antagelsene vi vil bruke som utgangspunkt for drøftingen av hva empirien viser oss.

Med utgangspunkt i den teoretiske forståelsen av tillit og mistillit som er presentert i forrige punkt, vil den empiriske drøftingen og analysen ta utgangspunkt følgende antagelser:

1. Det teoretiske fokuset har vært mest konsentrert om fenomenet og begrepet tillit, og har sett mistillit som en form for «følgefenomen» til tillit. Er det da slik at informanter også vil være mest opptatt å si noe om fenomenet tillit og dermed se mistillit som det motsatte av tillit?
2. Med utgangspunkt i at tillit rent teoretisk blir oppfattet å ha tre dimensjoner, er det da slik at oppfatningene til informantene også vil speile at tillit har en handlingsdimensjon, en følelsesdimensjon og en kognitiv dimensjon?
3. Den teoretiske diskusjonen er delt i synet på om tillit/mistillit er noe ubetinget godt/ondt eller om det må sees på som noe amoralsk og interessedrevet. Med dette utgangspunktet, er det da slik at oppfatningene også vil variere langs denne dimensjonen?

### **Hva sier essayene om fenomenene tillit og mistillit?**

Nedenfor følger en presentasjon over hva essayene sier om fenomenene tillit og mistillit. Kriteriet for valg av sitater er ønsket om å presentere sitater som kan få fram hva som er de typiske betraktninger blant informantene. Den empiriske gjennomgangen er delt i to. Første del tar for seg informantenes refleksjoner over fenomenet tillit. Den andre delen tar for seg refleksjonene over mistillit.

#### *Tillit er en følelse, og den er god*

Generelt viser essayene at informantenes tilnærming til fenomenet tillit både har noen gjennomgående likhetstrekk og at de skiller seg fra hverandre på noen gjennomgående måter. Først presenteres noen sitater som er typiske i forhold til hva fenomenet tillit består av. Først noen sitater fra tre mannlige informanter:

#### *Informant 3:*

Jeg definerer fenomenet tillit som en følelse av å kunne ha tiltro til noen og at det henger nøye sammen med handling.

#### *Informant 18:*

Tillit er en overbevisning om positive forventninger om en annen persons atferd og innebærer en tro på noe annet enn menneskets tendens til å attribuere rettskafne intensjoner til en annen aktør. Hvis fenomenet tillit skal oppstå, må tillit eksistere som en rela-

sjon mellom flere aktører og ikke som en egenskap ved individuelle aktører.

*Informant 19:*

Med tillit tenker jeg på følgende ord: Respekt, gjensidig respekt er alfa og omega når man skal bygge et tillitsforhold. Stole på.

Mens to av kvinnene uttrykker seg på denne måten:

*Informant 8:*

Tillit er en veldig positiv følelse som bringer trygghet og trivsel i hverdagen. Tillit er tro på andre mennesker.

*Informant 20:*

Tillit baserer seg på at man føler at man kan stole på en person. I dette legger jeg at personen snakker sant og kan ta avgjørelser som baseres på best mulig informasjon.

*Tillit er noe som gjør noe med oss som er positivt i en arbeidssituasjon*

Et annet gjennomgående trekk ved refleksjonene er at mange av informantene er like mye opptatt av hva tilliten gjør med oss og av hva vi gjør med tilliten, som av hva tillit som fenomen egentlig er. Nedenfor kommer noen sitater som viser hvordan dette kommer til uttrykk. Tre av de kvinnelige informantene uttrykker seg slik:

*Informant 5:*

Tillit som fenomen er en tilstand eller følelse av å stole på noe eller noen eller seg selv slik at en ro oppstår. Roen består av en sterk følelse av at det ordner seg, at man vil seg selv og hverandre vel, at man er ok. I en slik atmosfære blir man utforskende og modig og full av energi. Følelsen kjennes/fornemmes i kroppen.

*Informant 14:*

Fenomenet tillit, og innholdet i fenomenet er det grunnleggende og fundamentale i de fleste relasjoner i alle personers liv, enten i privat eller yrkesmessig sammenheng. Å oppleve, gi eller få, tillit, gjør det mulig for mennesket å vokse og utvikle seg. Du er trygg, tør å by på deg selv, er i utvikling. Å være i omgivelser som bærer

preg av tillit, innbyr til at du viser de beste sidene av deg selv, du våger å være åpen, og dette igjen innbyr til trivsel og lojalitet. Å vise hverandre gjensidig tillit er grunnleggende for at gode relasjoner skal oppstå, og en forutsetning for utvikling.

*Informant 15:*

I en gruppe som er preget av tillit, vil jeg påstå at man har et trygt sosialt liv, det er samhörighet og det er lettere å jobbe sammen. Det er lettere å overbevise/ påvirke noen som har tillit til deg. Man kan derfor være svært sårbar når man har mye tillit til noen, spesielt dersom noen man har stor tillit til, bryter tilliten. Tillit kan også være å stole på, ha kunnskap og være ærlig. Hvis man mister tilliten til noen, kan det ta lang tid å bygge den opp igjen.

To av de mannlige informantene sier det på denne måten:

*Informant 18:*

Tillit opptrer som basic trust og lim i et samarbeid. Det gjenspeiles gjennom åpen kommunikasjon, villighet til å ta risiko, evnen til å opptre aksepterende og støttende.

*Informant 29:*

Tillit gjør noe med en, det innebærer at en ikke forhåndsdømmer, og har respekt og gjør at en evner å møte mennesker på en søkende, spørrende og undrende måte...dette vil gi gode forutsetninger til å motta tillit i de aller fleste sosiale interaksjoner.

*Tillit er komplekst sammensatt og funksjonsoverskridende fenomen*

Et annet gjennomgående og mer generelt trekk er at informantene oppfatter tillit som et litt vanskelig fenomen å avgrense, i den forstand at det blir relatert til forhold på individ-, organisasjons- og samfunnsnivå. I tillegg blir begrepet assosiert med personlige og private forhold samtidig som det også knyttes til formelle forhold og roller som personer bekler. På denne måten er tillit som fenomen rolle- og funksjonsoverskridende. Samtidig er det en helt entydig oppfatning om at tillit er et fenomen som gir gode handlingsbetingelser når det gjelder effektivitet, trivsel, kreativitet og menneskelig velvære. Nedenfor følger noen sitater som eksemplifiserer dette.



En av de kvinnelige informantene uttrykker det slik:

*Informant 24:*

Tillit er noen rare greier. Det kan se ut som om noen kan gjøre hva de vil uten at andre føler tillit til dem, mens andre lett oppnår tillit fra både gamle venner og helt nye bekjenskaper, tilsynelatende på tross av manglende interesse eller oppførsel. Som eksempel på det første kan jeg nevne politikere, som kan jobbe nesten hele livet med ting de brenner for og som de legger ned mye tid og energi i, uten at mennesker rundt dem føler hverken tillit eller fortrolighet til vedkommende politiker i den oppgaven politikeren har påtatt seg. Selv har jeg opplevd at mennesker jeg knapt har rukket å bli kjent med, viser meg en, etter mitt eget syn, urimelig grad av tillit, selv etter kort tid. Hva kan dette ha seg, og hva er det tillit egentlig bygger på? For meg starter svaret på disse spørsmålene i et nytt spørsmål: Hva er egentlig tillit? Uten å ville være alt for skråsikker, mener jeg at tillit kan være ulike ting for de forskjellige menneskene. Jeg tror mange oppfatter tillit som sterkt avhengig av integriteten, evnen eller karakteren til en person eller ting. Slik jeg selv har opplevd tillit, så handler det mye om å utvise omsorg. Men også dette kan innebære ulike ting hos forskjellige mennesker, som for eksempel forpliktelse ved å ha noens tiltro, å ha eller plassere avhengighet, å ha eller plassere tiltro til, å regne med, å tro med trygghet, og kanskje har også tillit noe å gjøre med å håpe.

Mens to av de mannlige informantene sier det slik:

*Informant 26:*

Tillitt kommer fra gjensidig forståelse og respekt, inkludering. Tillitt kan være situasjonsavhengig, nivåbasert, emneavhengig. Situasjonsavhengig menes at man har tillitt til en/noen i bestemte situasjoner for eksempel at enkelte kan håndtere krisesituasjoner bedre enn andre. Dette vil definitivt være avhengig av tidligere erfaringer, kjennskapet som en har til andre for å kunne involvere individer i bestemte situasjoner og den tillitten man har skapt eller opparbeidet gjennom ovennevnte handlinger.

*Informant 33:*

Begrepet tillit har mange positive ansikter og om jeg tar utgangspunkt i de før nevnte erfaringer, blir det tydelig for meg at forståelse, trygghet, toleranse, samhandling og det å styrke hver-

andres positive utvikling er viktige elementer. Likeledes vil styrking av en god arbeidsmoral og positivt fokus på utvikling og dannelse av positive subkulturer kunne være en følge av en stor grad av tillit på arbeidsplassen.

### **Mistillit oppfattes som det motsatte av tillit**

Vi går nå over til å gjengi et utvalg av sitater som viser hvordan våre essayforfattere oppfatter og forstår fenomenet *mistillit*. Også her starter vi med noen sitater om hva mistillit består i:

Tre av de mannlige informantene sier det slik:

#### *Informant 3:*

Mistillit definerer jeg som en følelse av å ikke ha tiltro til noen og at dette også henger sammen med handling.

#### *Informant 31:*

Mistillit er når man er i tvil om personens hensikter og eller har erfaring med at personen ikke er til å stole på. Dette kan utartes ved at personen lyver eller maler sin egen kake i situasjoner som det gagnar han. Han kan stjele andres ideer eller være uloyal. Man kan også få mistillit til personer som har en væremåte hvor de er lite sosiale, har et vikende blikk og som kanskje ikke hilser når vi møter dem. Det kan også være mennesker som overeksponerer seg selv ved å fortelle om alt de gjør og tenker ukritisk uten å tenke på hva kollegaen måtte tenkte ut av det.

#### *Informant 33:*

Ut fra dette mener jeg å kunne anta at mistillit egentlig har mer eller mindre sterke uttrykk av disse kjennetegnene; skepsis, usikkerhet, intoleranse, ryktemakeri, baktaling, dannelse av negative subkulturer og utvikling av dårlig arbeidsmoral. Vegring mot å ta felles ansvar, tillitsverv, lav deltagelse på sosiale sammenkomster og spontane negative utblåsnings situasjoner på julebord etc. er med og understreker at mistillit preger miljøet framfor tillit.

Mens en av de kvinnelige informantene reflekterer slik om fenomenet:

*Informant 23:*

Mistillit for meg betyr at man har negative forventninger og at man ikke stoler på en annen person. Det henger sammen med mistenksomhet og fører til at man drar konklusjoner basert på handlinger noen har foretatt. Hvis man først har opplevd/fått mistillit i en stilling, kan det være vanskelig og i noen tilfeller umulig å opparbeide seg tillit igjen. Mistillit kan blant annet skapes ved å hemmeligholde informasjon, la være å inkludere ansatte samt at man går bak andres rygg.

**Mistillit oppstår når tilliten blir borte**

Et felles trekk ved refleksjonene er at mistillit som oftest beskrives gjennom å relatere det til fenomenet tillit. For et stort flertall av informantene framstår mistillit som det motsatte av tillit og derved som noe entydig negativt uten positive konsekvenser. Nedenfor følger noen typiske sitater som viser hvordan dette kommer fram:

To av de mannlige informantene sier det slik:

*Informant 30:*

Mistillit kjennetegnes ved at man ikke lenger har tillit - altså ikke stoler på de avgjørelser/beslutninger som tas. For eksempel at det oppstår et misforhold mellom forståelsen av hvem som har ansvar for hva. Det å ikke bli sett, ikke bli tatt med i en beslutningsprosess om arbeidsfordeling, kan skape en følelse av mistillit.

*Informant 1:*

Skillet mellom tillit og mistillit viser seg i hvordan en persons handlinger blir tolket. Handlinger og uttalelser som i fasen av tillit blir oppfattet som positivt kan i like stor grad oppfattes som negativt når mistilliten har sneket seg inn.

Mens to av de kvinnelige informantene uttrykker seg slik:

*Informant 9:*

Mistillit er noe som kan oppstå veldig plutselig. Gjerne knyttet til enkelthandlinger. Men kan i stor grad beskrives som det motsatte av tillit

*Informant 15:*

Mistillit er et ord jeg sjeldent bruker. For meg er det mer naturlig å bruke manglende kompetanse, liten faglig dyktighet eller ikke til å stole på. Det jeg forbinder mest med mistillit, er i situasjoner der det handles ut fra egne behov, ikke det som er forventet og akseptert. Dersom det er lite samsvar mellom verbal og non-verbal kommunikasjon, vil det også føre til mistillit. Det skaper utrygghet, og i en arbeidssituasjon kan det føre til at prosjekter mislykkes. I politikken brukes ofte ordet mistillit, men der forbinder jeg det med at ordet brukes når noen andre partier vil opp og frem. Ordet brukes mest for å fremheve seg selv i gitte situasjoner.

**Mistillit gjør oss forbeholdne og redde**

Som for fenomenet tillit så er mange av informantene opptatt av ikke bare hva mistillit består i, men av hva mistilliten gjør med oss og hva som skaper mistillit.

Informant 11 som er kvinne, sier det slik:

Mistillit er svært undergravende for positiv utvikling. Mistillit skaper utrygghet, illojalitet og redsel. Du stopper å utvikle deg og vil gjerne søke til det som har vært. Du vil etter hvert være deg selv nærmest og holde kortene tett inntil brystet.

**Analyse**

Vi går nå over til å drøfte informantenes refleksjoner i forhold til våre tre utgangsansatgelser. Den første antagelsen vår dreiet seg om at informantene ville uttrykke seg mest omfattende, og være mest opptatt av å si noe om fenomenet *tillit* og se på mistillit som det *motsatte* av tillit.

Generelt viser empirien at informantene uttrykker seg mer utfyllende om fenomenet tillit enn om fenomenet mistillit. Mange er opptatt av at mistillit følger etter tillit i tid i den forstand at mistillit oppstår som en følge av at tillit blir brutt. Bruddet mener flere av informantene skjer som en følge av misforståelser eller manglende informasjon. Et flertall av informantene kobler mistillit tydeligere til noe kognitivt og forståelsesmessig, mens tillit i sterkere grad kobles til noe følelsesmessig. Dette kommer vi nærmere tilbake til senere i analysen. Flere av informantene er også opptatt av at mens tillit er noe som det tar tid å bygge opp, så kan

mistillit skapes meget raskt og umiddelbart. Samtidig er det mange som eksplisitt sier at de oppfatter at tillit er det motsatte av mistillit, og det er et klart flertall som kan tolkes på denne måten.

Sett i forhold til utgangsføringstningen mener vi dette samlet sett må tolkes slik at antagelsen i hovedsak er innfridd. Særlig gjelder dette forventningen om at informantene ville være mest opptatt av å si noe om fenomenet tillit. I hovedsak blir også forventningen om at mistillit blir oppfattet som det motsatte av tillit, oppfylt. Men her er bildet mer sammensatt. Selv om et klart flertall av informantene er opptatt av at mistillit representerer det motsatte av tillit i den forstand at det er det samme fenomen, men med et motsatt fortegn, er det også flere som i sin forståelse av de to fenomenene er opptatt av at de er ulike i sin karakter. Det virker som om de oppfatter det slik at mistillit i større grad ser ut til bli sett på som et kognitivt fenomen, mens tillit i sterkere grad blir koblet til noe følelsesmessig. Det er også tydelig at flere av de spurte er opptatt av at det tar tid å etablere tillit, mens mistillit kan skapes umiddelbart. Det at mistillit så å si blir oppfattet som et resultat av brutt tillit, kan tolkes dit hen at vi som mennesker i utgangspunktet blir oppfattet å være tillitsfulle. Tillit og mistillit blir på denne måten forskjellige fenomener etter hvordan de oppfattes å passe inn i, eller relatere seg til den menneskelige natur.

Den andre antagelsen dreier seg om at informantenes oppfatninger og forståelse av tillit ville romme tre dimensjoner: En handlingsdimensjon, en følelsesdimensjon og en kognitiv dimensjon. Informantenes samlede oppfatninger og forståelse av tillit omfatter eller rommer uten tvil alle disse tre dimensjonene. Som sitatene viser, er alle informanter inne på en eller flere av disse dimensjonene. Den mest typiske benevnelsen som brukes om tillit, er *tiltro*. Tiltro kan knyttes til personer, situasjoner eller handlinger. Det er også et gjennomgående trekk at tillit oppfattes som noe positivt. Men som vi også har vært inne på, så oppfattes mistillit som noe negativt. Når det gjelder handlingsdimensjonen, er det blant de som er opptatt av denne dimensjonen stor grad av samstemmighet når det gjelder hva slags type handlingsuttrykk som er tillitskapende. Flere av essayforfatterne er også opptatt av at hva som skaper tillit er situasjons- og kontekststøhengig. Det ser dermed ut til at informantene mer implisitt relaterer tillit som fenomen til det som innenfor organisasjonsteorien definerer som *den passende logikk* (Marsch og Olsen 1995). Konkret innebærer dette at handlinger som skaper tillit er handlinger

som oppfattes som *passende* i denne spesifikke situasjonen og konteksten, mens det skapes mistillit hvis en handler *på tvers* av de handlinger som oppfattes som passende i situasjonen. Samtidig viser empirien at det er stor enighet blant essayforfatterne om hva som faktisk er uttrykk for tillit og mistillit i ulike samhandlingssituasjoner. Det kan tolkes som et uttrykk for at den kulturelle påvirkningen som medarbeidere i offentlig forvaltning i Norge utsettes for er ganske ensartet når det gjelder hva som er typiske uttrykk for tillit og mistillit.

Det er i alt 14 av informantene som er opptatt av at tillit grunnleggende sett er en *følelse*, mens det er 8 stykker som i større grad vektlegger at tillit dreier seg om en form for *forståelse* og som derved vektlegger de mer kognitive siden ved fenomenet tillit. De resterende 10 vektlegger de *følelsesmessige* og *kognitive* sidene omtrent like mye, og det er derfor ikke så lett å plassere dem i en av de to kategoriene.

Blant dem som vektlegger de mer kognitive aspektene er syv menn og to kvinner, mens blant de 13 som vektlegger de mer følelsesmessige aspektene, er 12 kvinner og 2 menn. Dette kan tolkes i retning av at kjønn har en betydning for hvilke av de to aspektene *følelse* eller *kognisjon* ved tillit som vektlegges. Forøvrig er dette i tråd med studier som viser at kvinner er mer opptatt av de «myke» og mer følelsesrelaterte sidene av politikk (Wängnerud, 1998). Den større vektleggingen av de følelsesmessige aspektene ved tillit kan muligens også tolkes som et uttrykk for en mer grunnleggende og dyp opptatthet av tillit. Dette er i så fall i tråd med Wolf (1996) som antar at kvinner er mer opptatt av tillit enn menn. Samlet peker dette i retning av at kjønn har en potensiell betydning for hva som blir oppfattet som tillitskapende og for hvor stor betydning tillit har i en samhandlingssituasjon.

Forventningen om at informantenes oppfatninger og forståelse av tillit og mistillit vil romme de tre dimensjonene, en handlingsdimensjon, en følelsesdimensjon og en kognitiv dimensjon, innfris i stor grad, hvis vi ser på essayforfatterne som en samlet gruppe. På den andre siden er det tydelig at ulikhetene i oppfatningene også kommer til uttrykk nettopp langs disse dimensjonene, og det er ingen av informantene som er opptatt av alle tre dimensjonene. Det synes vanskelig å tolke dette i noen bestemt retning utover at det viser at tillit på mange måter er et bredt og omfattende fenomen. Samtidig synes det å fremgå av materialet at mange av informantene oppfatter tillit som en generell tilstand eller tilnærming til livet. Samlet kan dette bidra til at oppfatningene av fenomenene tillit og mistillit blir ganske individuelle.

Den tredje antagelsen eller forventningen var om oppfatninger av tillit og mistillit speiler uenigheten som finnes i den teoretiske diskusjonen der tillit og mistillit sees som noe ubetinget godt eller ondt, eller om det må sees som noe amoralsk og interessedrevet. Som vi allerede har vært inne på, så er essayene nesten helt entydige i beskrivelsen av tillit som noe godt, mens mistillit representerer noe som er ondt, eller i alle fall ubetinget negativt. Det er kun ett eller to av essayene som kan tolkes på en slik måte at de oppfatter at tillit og mistillit mest er interesserelaterte fenomen og begreper, og på den måten ikke kan relateres direkte til hva som er godt eller ondt. Derimot er det, som tidligere nevnt, mange av forfatterne som hevder eksplisitt at tillit representerer noe godt som kan forstås som noe allment eller som en form for generell tilnærming til livet. Analysen viser også at de fleste av informantene oppfatter at tillit er den holdning som mennesket i utgangspunktet har til andre mennesker. Vi mener dette kan tolkes som et uttrykk for at et flertall av våre informanter plasserer seg ganske nær Løgstrups (1991) forståelse av tillit. På den andre siden viser empirien at flere av forfatterne er opptatt av at hva som konkret oppfattes som et uttrykk for tillit/mistillit er relativt og kontekstavhengig. Samtidig er det også slik at oppfatningen om hva som konkret representerer eller uttrykker tilliten/mistilliten, kan variere. Med andre ord kan innholdet i fenomenet tillit/mistillit være ulikt. Ifølge Vetlesen (2010) kan uenighet om tillitens grunnlag også ha sammenheng med at de som ser på tillit som noe ubetinget godt, er opptatt av hva tilliten gjør med oss, mens de som vektlegger at tillit er noe ikke-normativt og interesserelatert, er opptatt av hva vi gjør med tilliten. Blant våre informanter er det også et flertall av informantene som er mest opptatt av å si noe om hva tilliten gjør med oss.

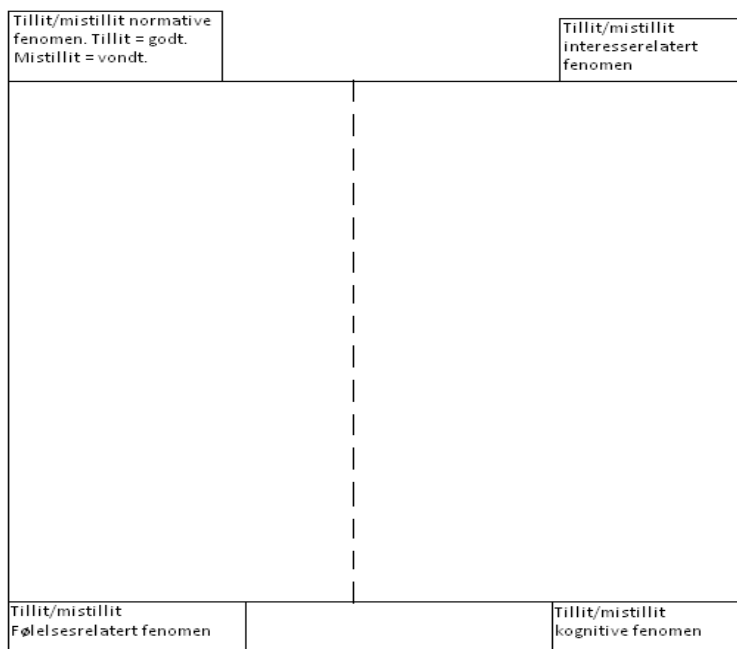
I denne sammenhengen er det interessant at flere av essayforfatterne er opptatt av at tilliten er et prosessuelt fenomen i den forstand at de vektlegger at en tillitstilnærming skaper mer tillit. På den motsatte siden vil da en mistillitstilnærming skape mer mistillit. Innenfor studier av atferd og handling i organisasjonsmessige kontekster diskuteres det ofte om handlinger preges av en form for *likevektsdynamikk*. Dette kan for eksempel komme til uttrykk i form av markedsmekanismer eller som handlinger som er preget av det Pierson (2000) omtaler som «increasing return», dvs. at handlingene og atferden er selvforsterkende. Vår empiri peker her i retning av at tillit/mistillit hører til blant de fenomener som vil være preget av selvforsterkende handlingslogikk.

Som en oppsummering viser essayene at det i denne utvalgte gruppen medarbeidere er en nesten entydig oppfatning av at tillit representerer noe ubetinget godt eller positivt og at mistillit representerer det motsatte. Det samlede bildet her er dermed at vår utvalgte gruppe medarbeidere i liten grad spiller uenigheten omkring forståelsen av tillit og mistillit som finnes i den teoretiske diskusjonen omkring fenomenene.

## Konklusjoner

Målet med denne studien var å besvare spørsmålet: *Hvordan oppfatter og forstår en utvalgt gruppe medarbeidere i offentlig forvaltning fenomenene tillit og mistillit i en arbeidssituasjon?*

Analysene har vist at medarbeiderne generelt sett er mer opptatt av *tillit* som fenomen enn av *mistillit*. Et klart flertall av medarbeiderne ser på mistillit som det *motsatte* fenomen av tillit, og noe som oppstår som en følge av at tilliten blir brutt. Tillit blir sett på som et helt grunnleggende viktig fenomen i en arbeidssituasjon, og det blir forstått som noe som skaper gode handlingsbetingelser både i forhold til effektivitet, trivsel, kreativitet og menneskelig velvære. Tillit/mistillit er sammensatte fenomener som omfatter både kognitive og følelsesmessige aspekter samt



**Figur 1.** Ulike dimensjoner ved fenomenene tillit/mistillit



rene handlingsaspekter. Figur 1 ovenfor oppsummerer hva som kjenner seg ut for gruppens samlede oppfatninger av tillit/mistillit med hensyn til hva de to fenomenene grunnleggende sett representerer: Samlet viser essayene at et klart flertall av medarbeiderne befinner seg i den venstre delen av figuren. I dette ligger det også at det i gruppen som helhet er et klart flertall av medarbeiderne som er mest opptatt av det tilliten gjør med oss. Det er helt tydelig at mistillit og tillit som fenomen blir oppfattet eller satt inn i en normativ kontekst som innebærer at tillit blir sett på som noe ubetinget godt eller positivt, mens mistillit oppfattes som noe negativt. Det er visse indikasjoner på at medarbeidernes kjønn har betydning for plasseringen i figuren. Kvinnelige medarbeidere plasserer seg nærmere det nedre venstre hjørne i figuren mens mannlige plasserer seg mer mot den høyre siden.

Essayene forteller at tillit/mistillit oppfattes og forstås både som individuelle og kollektive fenomener som kan beskrives i generelle former som en tilstand, eller som en tilnærming eller følelse, både på kollektivt nivå og på individplan. I tillegg relateres fenomenene både til konkrete handlinger eller situasjonsspesifikke hendelser. Hvis vi analyserer informantenes refleksjoner i retning av hva som kjennetegner måten det etableres tillit/mistillit i en arbeidssituasjon, ser det ut til at *fortolkning* er en nøkkelaktivitet. Tillit/mistillit blir etablert gjennom fortolkninger av handlinger, hendelser, uttrykk og følelser og hva de kommuniserer. Fortolkningene omfatter for det første den *tillitsfulles* fortolkninger av den *tillitskapende* som menneske og som formell rolleinneholder. Dernest inngår en fortolkning om hva den tillitskapende har av oppfatninger om den tillitsfulle. I begge tilfeller er det konkrete handlinger og verbal og ikke-verbal kommunikasjon som brukes som fortolkningsknagger. For det tredje inngår også en fortolkning av hvilke følelser som vekkes hos den tillitsfulle selv. Samlet peker dette i retning av at tillit/mistillit skapes gjennom ulike fortolkninger av andre mer eksplisitte fenomen. Det ser derved ut til at tillit/mistillit har mye til felles med det Elster (1991) benevner som essensielt biprodukt av andre handlinger eller fenomen.

For flere av medarbeiderne er det også sentralt at tillit og mistillit er prosessuelle eller selvforsterkende fenomener i den forstand at tillit/mistillit skapes ved å vise tillit/mistillit. Tillit og mistillit er også fenomen som kan skifte status som avhengig og uavhengig faktor meget raskt. Tillit/mistillit framstår på denne måten som fenomen som både har en sterk påvirkningskraft på oss mennesker og som vi som mennesker meget lett påvirker gjennom våre handlinger.

Relatert til den teoretiske forståelsen og diskusjonen av tillit/mistillit speiles informantenes oppfatninger og forståelser godt i denne. Det gjelder særlig den større opptattheten av tillit og at mistillit på mange måter blir sett på som et skyggefenomen i forhold til tillit. Speilingen er også tydelig når essayforfatterne samlede oppfatninger og forståelse av fenomenene tillit/mistillit peker på at tillit/mistillit dels omfatter en handlings en kognitiv og en følelsesmessig dimensjon. Samsvaret mellom teoretisk fokus og informantenes oppfatninger er langt svakere og nærmest fraværende sett i forhold til den ikke-normative og interesserelaterede forståelsen av fenomenene som er godt representert i teoriene, men som bare i begrenset grad finnes igjen i informantenes oppfatninger av fenomenene.

Utgangspunktet for denne studien var en undring eller antagelse om at tillit var et fenomen som var satt under press i dagens forvaltningsorganisasjoner så vel som i vårt moderne velferdssamfunn. Funnene i undersøkelsen kan ikke direkte verken bekrefte eller avkrefte en slik undring eller antagelse. Men indirekte mener vi at funnene kan tolkes i retning av at tilliten er under press i dagens forvaltningsvirksomheter. Som vi var inne på i innledningen, har styringen og ledelsen av offentlig virksomheter etter manges oppfatning de siste årene hatt et økende fokus på det instrumentelle formalistiske styringselementet, med sterkt fokus på kontroll gjennom mistillitsbaserte styringssystemer og i mindre grad vært opptatt av det mer menneskeorienterte ledelsesaspektet. Innenfor disse styringssystemene knyttes tilliten mest til om kontrollsystemene makter å føre god kontroll med arbeidet som skjer og ikke til enkeltmenneskene som utfører arbeidet. Det etableres slik sett det vi kan kalle en form for mistillitsbasert tillit. Denne styringsideologien preges også av en stor tro på rolledeling og entydighet i roller som vei til effektiv forvaltning (Røvik 2007, Christensen, Lægred, Roness og Røvik, 2009). Selv om informantene ble bedt om å relatere refleksjonene til arbeidssituasjoner, viser analysene at fenomenene tillit og mistillit ikke er så lett å knytte eller avgrense til konkrete situasjoner eller roller. Tillit og mistillit er delvis funksjons- og rolleoverskridende og kan på mange måter oppfattes som former for generelle modus som vi mennesker går inn og ut av. Vi mener dette peker på at det sterke fokus på skarp og formell rolledeling og rendyrking av roller, også på individnivå innen offentlige virksomheter, kan være en utfordring for tillitspregede arbeidsforhold. Informantenes vektlegging av at tillit og mistillit blir oppfattet å være selvforsterk-

ende fenomen og uttrykk for en generell tilnærming like mye som å være knyttet til spesifikke hendelser eller aktiviteter, peker i samme retning. Informanters entydige vektlegging av tillitens store betydning for å skape gode vilkår i arbeids- og samarbeidsforhold, tilsier at styringsprosedyrer bør vurderes mer nøye som påvirkningsfaktor på tillitsforholdene i en virksomhet generelt og for forholdet mellom ledelse og medarbeidere spesielt. Særlig er dette viktig ved innføringen av mistillitsbaserte kontrollsystemer som potensielt kan antas å få store utilsiktede konsekvenser for opplevelsen av gode handlingsbetingelser for dem som arbeider i forvaltningen. Empirien gir også visse indikasjoner på at egenskaper hos informantene (kjønn) har betydning for hvordan fenomenene forstås.

Samlet peker studien på behovet for mer forskning omkring hva de nåværende styringssystemene og den nåværende styringsideologien har å si for tillitsforholdene mellom menneskene som bekler de ulike posisjonene i forvaltningen. Etter vårt skjønn vil det være spesielt viktig å gå dypere inn i mistillitens vesen og ikke minst i hva som er effektene på medarbeidere i offentlig sektor når mistillit er en implisitt handlingsbetingelse. Hva skjer over tid om tilliten i fremtiden i stadig sterkere grad knyttes til mistillitsbaserte kontrollsystemer fremfor menneskets gode vilje, evne og profesjonalitet?

## Litteratur

- Boin, A. and Christensen, T. (2008). The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership. *Administration & Society*. Sage Publications.
- Christensen, T. (2006). Staten og reformenes forunderlige verden, *Nytt norsk tidsskrift* 23, 215-228.
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P. G. og Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Elster, J., and Roemer J. E. (eds.) (1991). *Interpersonal Comparison of Wellbeing*. Cambridge: University Press.
- Esaïsson, P. (2003). *Metodpraktikan: Kunsten at studera samhelle, individ och marknad*. Norstedts Juridik.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford: Blackwell.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*, Russel Sage Foundation: New York.
- Lindvert, J. (2001). Feminism och förvaltning. I Rothstein, B. (red.) *Politik som organisation*, Stockholm: SNS.

- Luhmann, N. (2005). *Fortroande. En mekanisme for reduksjon av sosial kompleksitet*. Daidalos.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Wiley: Chichester.
- Løgstrup, K. E. (1991). *Den etiske fordring*. Copenhagen: Gyldendal.
- March, J. G. (2008). *Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Forlaget samfundslitteratur.
- Migrom, P. and Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- March, J. G. og Olsen, J. P. (1995). *Democratic Governance*. New York: Free Press.
- Misztal, B. (1998). *Trust in Modern Societies*. Politiy Press.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *The American Political Science Review* Vol. 94, No. 2 June 2000.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. Århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen, Sandviken: Fagbokforlaget.
- Tjelta, S. (2010). ISO-TYPEN. Den panoptiske nidkjærhet, det uhyggelige og kimen til en ny sosialkarakter. *Matrix*, no. 2, 184-214.
- Veggeland, N. (2010). *Den nye reguleringsstaten. Idébrytninger og styringskonflikter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vetlesen, A. J. (2010). Tillitens forrang. *Nytt norsk tidsskrift*. 03/2010 s 325-329.
- Wängnerud, L. (1998). *Politikens andra sida: om kvinnorepresentation i Sveriges riksdag*. Avhandling, Göteborgs universitet.
- Wolff, J. (1996). *An Introduction to Political Philosophy*. Oxford: Oxford University Press.