

Hva preger innholdet i det vi vil omtale som tillitsdoktrinene til en utvalgt gruppe medarbeidere i offentlig forvaltning

1. Innledning

Dette paper inneholder første del av en studie som setter fokus på en gruppe offentlige tjenestemenn/kvinner sine handlingsdoktriner med hensyn til tillit. Paperet representerer våre første analytiske refleksjoner og er slik sett et arbeidsdokument som vi håper kan være et første steg mot en mer sammenhengende og klar analyse av de fenomen vi er opptatt av. Handlingsdoktrinene setter ramme for oppfattelse av tillit, og hvordan vi påvirker og lar oss påvirke av tillit i en arbeidssituasjon. Interessen vår for tillit baseres spesielt på to forhold. Det ene er fokuset som utover 1980 og 1990 tallet mer og mer gis effektivitet gjennom å gjøre forvaltningen om til organisasjon. En organisasjon mest mulig like de vi finner innenfor privat sektor (Christensen 2006). Styringen går fra å være preget av ledelse mot i større grad å preges av administrasjon. Det overordnede målet er effektiv utnyttelse av ressursene (Boin og Christensen 2008). Denne nye styringslogikken representerer rasjonell mistillitsbasert organisasjonslogikk. Målet er en tekniske mål middel effektivitet, der det implisitt hviler et behov for å føre kontroll med hva medarbeiderne foretar seg. (March 2008) Det andre forhold for vår interesse er nettopp befattning med spørsmål og oppgaver som handler om risiko og kontroll, enten som samfunnsborgere eller medarbeidere i f.eks offentlige virksomheter. 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 (Tjelta 2010) Stadig flere "kontrollører" i privat og offentlig virksomhet skal sørge for at alt gjøres "riktig". God kvalitetskontroll skal føre til at oppgavene gjennomføres på en effektiv og god måte. Det kan derfor være grunn til å anta at tillit kan være i ferd med å bli en knapphetsressurs eller et knapphetsgode i dagens organisasjonsliv. Ut fra en slik påståtte endring, hvilket utfall gir det menneskets handlingsbetingelser? Hood & Jackson (1991) peker på at studier av administrativ atferd viser at atferden til tjenestemenn i forvaltningen preges av doktriner. I følge Hood & Jackson representerer doktriner et sett av ideer omkring hva som bør gjøres innenfor f.eks et administrativt funksjonsområde¹. Forskningsspørsmålet i studien kan på denne bakgrunn formuleres slik: *Hva kjennetegner en utvalgt gruppe offentlige tjenestemenn sine handlingsdoktriner om tillit og hva som bidrar til å skape tillit i en arbeidssituasjon.*

2. Teoretisk utgangspunkt

Fenomenet og begrepet tillit har 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 alle bidragsyterne på at tillit er et helt grunnleggende fenomen og studere hvis en ønsker å forstå vårt samfunnsmåte og fungere på. Debatten om tillit som fenomen og begrep har etter vårt skjønn 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 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 skaper en form for orden. Eller som Luhmann (2005) vektlegger at tillit er viktig for ikke å komme i en situasjon preget av handlingslammelse. Det tredje omdreiningspunktet i debatten er etter vårt skjønn **Tillitens grunnlag**: Her diskuteres om grunnlaget for å handle tillitsfullt er en vurdering på bakgrunn interesser eller en moralsk, normativ handling løsrevet fra egeninteressen. Debatten her dreier seg etter vårt skjønn også om mennesket er mest altruistisk, eller mest egoistisk nyttemaksimerende individer. Løgstrup er en viktig bidragsyter blant de som vektlegger menneskets altruistiske sider. Hans utgangspunkt er at mennesket fra naturens side møter andre mennesker med tillit. Dette er menneskets umiddelbare tilstand. Løgstrup (1991) sin tilnærming bærer med seg en overbevisning om tillitens naturlige og foretrukne forrang som en eksistensiell tilstand av det gode. På motsatt side står det menneske syn 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 and Roberts 1992) I et slikt perspektiv vil tillit/mistillitsbaserte handlinger være en ren refleks av slike vurderinger. Tillit/mistillit vil derved ikke kunne gis en fast plassering langs dimensjonene godt/ond, rett/gal. I noen situasjoner vil mistillitsbaserte/tillitsbaserte handlinger kunne være gode eller riktig i andre vil de kunne være onde eller gale (Hardin 2002). Luhmann representerer på mange måter en posisjon mellom disse ståstedene. Luhmann (1999) 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 fremfor primært de individuelle følelsesmessige bånd som eksisterer. Den samme 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 1999 s 44) Der nåtid blir sett på, ikke som et moment eller øyeblikk, men som et ”kontinuerlig vedvarende begivenhetsveksel.” (Luhmann 1999 s 43). Slik tar Luhman på alvor og ser den dynamiske prosessen tillit/mistillit stadig skapes innenfor og inngår i. Selve forholdet mellom tillit og mistillit oppfattes også ulikt. Begrepene kan ses på som dikotome begrep som utelater hverandre, eller som begrep preget av kontinuum der absolutt tillit og absolutt misstillit utgjør ytterpunktene.

Vi går nå tilbake til handlingsdimensjonen ved tillit. Tillit som handling vil si å unnlate å ta forhåndsregler i en situasjon preget av usikkerhet. (Grimen 2009) Tillit innebærer derved en form for risiko for at denne unnlatsen av å ta forhåndsregler faktisk kan føre galt av sted. March er på samme måte opptatt av at spørsmål om tillit først blir relevant i situasjoner som innebærer en eller annen form for risiko for de som er involvert (March 2008) Gambetta (1988) som er en sentral teoretiker når en er opptatt av handlingsdimensjonen ved tillit definerer tillit og motsatt misstillit slik: Tillit/Misstillit er en bestemt grad av subjektiv opplevd sannsynlighet av et utfall. En agent vurderer en annen agent eller gruppe av agenter til å ville handle på en bestemt måte, både før han kan observere og vurdere handlingen, og er i en kontekst der handlingen påvirker hans egen handling. Når vi sier at vi har tillit til noen legger vi implisitt til grunn at sannsynligheten er høy for at vedkommende vil handle på en måte som er god eller nyttig for oss eller i det minste ikke er skadelig for oss. Noe som kan føre til samarbeide. Graden av forhåndsregler som tas i samarbeidet er et uttrykk for i hvilken grad samarbeidet preges av tillit eller misstillit. Tillit/misstillit er ikke et dikotomt fenomen men det er et kontinuum der absolutt tillit og absolutt misstillit utgjør ytterpunktene. Samlet sett kan derved tillit i følge Gambetta (1988 s 234) sees på som ”A peculiar belief predicated not on evidence but on the lack of contrary evidence – a feature that makes it vulnerable to deliberate through experience” Hva så i forhold til vår kontekst som er samarbeidsrelasjoner i en organisasjon? Her har Gambetta etter vårt skjønn et viktig poeng når han poengterer at det å velge å inngå i et samarbeid som er preget av tillit krever for det første at de som skal inngå i samarbeidet har tillit til den andre parten. For det andre kreves det at de samarbeidende aktører også har tillit til at den andre aktøren har tillit til dem. Hvis denne andre betingelsen ikke er tilstede vil aktøren ikke inngå i et tillitsfullt samarbeid selv om han/hun i utgangspunktet ønsker det. En hver tillitsvurdering bevisst eller ubevisst omfatter elementer av tro og håp om at de beslutningsutfall eller hendelser som omfattes av vurderingen skal ende godt. Tillit er slik sett det vi har å ty til når vår kunnskap og rasjonell kalkulasjon ikke strekker til. Tillit overskrider på denne måten en rasjonalistisk logikk samtidig som tillit også åpner opp for å se på mennesket som ikke kun individuelt nyttemaksimerende i utgangspunktet. (Misztal 1998)

3. Metode, datagrunnlag, operasjonaliseringer og analytisk design

Studien setter som nevnt fokuset på innholdet i en gruppe offentlige ansatte medarbeidere sine tillitsdoktriner. Dusire (1973 s 39) definerer doktrine slik ...a set of ideas that lies half-way between "theory" and "policy" – where "theory" means an attempt to explain some part of the environment" I vår kontekst operasjonaliseres dette til hva slags mer grunnleggende ideer uttrykt gjennom skriftelige refleksjoner våre informanter gjør seg omkring fenomenene tillit og mistillit samt til hvilke ideer og refleksjoner de har omkring hva som konkret skaper tillit i en arbeidssituasjon umiddelbart og på lengre sikt. Vi har valgt å inkludere også fenomenet mistillit siden vi mener det er den samlede oppfatningen av fenomenene tillit og mistillit som gir den beste grunnlaget for å forstå hva som mer grunnleggende kjennetegner handlingsdoktriner om tillit og hva som bidrar til å skape tillit i en arbeidssituasjon.

Dataene analysene bygger på er 34 individuelle essayer skrevet av medarbeidere i offentlige virksomheter som på deltid tar en master i offentlig ledelse og styring. I essayet er studentene bedt om å reflektere over tre tema: 1. Hva skaper umiddelbar tillit og tillit over tid i en arbeidssituasjon (de blir her bedt om å komme inn på sanseinntrykk og andre konkret forhold som etter deres skjønn skaper tillit) 2 Hvordan de forstår og oppfatter fenomenene tillit og mistillit. Det er disse skriftlige refleksjonene som utgjør datagrunnlaget for den endelige analysen av hva som kjennetegner handlingsdoktrinene. I dette paperet inngår de første analysene av svarene på spørsmål 2. I tillegg ble studentene bedt om å oppgi kjønn. Lengden på essayene ble begrenset til 5 sider. I spørsmålsformularet som ble lagt ut på 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 i oktober 2010 til alle studenter som hadde påbegynt studiet påbegynt masterstudiet i offentlig ledelse samme høst, det vil si i alt 44 studenter. Det ble i alt levert inn 34 essayer noe som tilsvarer en svarprosent på 78% . Det var i alt 14 mannlige studenter og 18 kvinnelige studenter som forfattet et essay. Det tilsvarer en svarprosent på 83% blant de mannlige studentene og 67 blant de kvinnelige. For å sikre en god anonymitet ble studentene ikke bedt om å oppgi noe om utdannings og erfaringsbakgrunn. Men generelt består gruppen på 44 studenter av mennesker i alderen 26 -56, 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 bachelornivå, og enkelt av dem har også mastergrad. Typiske utdanningstyper er sykepleier, lærer, økonomisk eller annen samfunnsfaglig utdanning.

Det er selvsagt metodiske utfordringer også ved denne datainnsamlingsmetoden. En utfordring er

knyttet til mulige bias blant annet i forholdt til mulighetene for at de i kraft av at essayene er blitt skrevet i en kontekst som masterstudenter har gjort at de 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 svar men ærlige svar. 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 svakhet ved datainnsamlingsmetoden er knyttet til de mulighetene den gir for generalisering. Statisk generalisering vil ikke være aktuell, mulighetene for analytisk eller logisk generalisering er derimot etter vårt skjønn i en viss grad tilstede. 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 etter vårt skjønn ikke 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 en master i offentlig ledelse og styring. Den mest robuste analytiske generaliseringen vil derfor etter vært skjønn være i forhold til andre offentlige ansatte som går på masterstudier i offentlig ledelse. Samlet gjør dette universet funnene kan generaliseres til temmelig begrenset. Vi velger derfor heller å se på studien som eksplorerende, med et noe begrenset generaliseringspotensial. 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 (Thagaard 1998).

Selv om studien grunnleggende er eksplorerende har vi valgt å utvikle en del teoretisk funderte antagelser om hva empirien vil vise oss. Disse antagelsene vil vi 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:

I forhold til innholdet i refleksjonene omkring fenomenene tillit/mistillit

1. Det teoretiske fokuset har vært mest konsentrert om fenomenet og begrepet tillit og generelt sett på mistillit som en form for følge fenomen til tillit. Er det da slik at informanter også vil være mest opptatt å si noe om fenomenet tillit og mer ser på mistillit som det motsatte av tillit.
2. Teoretisk blir det antatt at tillit har 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/ond eller må sees på som noe amoralsk og interessedrevet, er det da slik at oppfatningen også vil variere etter denne dimensjonen.

I forhold til refleksjonene omkring hva som skaper tillit umiddelbart og på lengre sikt:

1. Er det slik at Informantenes refleksjoner over tillitskapende faktorer omfatter faktorer som har med følelser så vel som kognitive forhold å gjøre?
2. Peker refleksjonene omkring hva som skaper tillit i et arbeidsforhold i retning av at tillit krever et tosidig tillitsforhold som innebærer at tillitsfullt samarbeid også fordrer at partene i samarbeidet oppfatter at den andre parten har tillit til dem
3. Peker refleksjonene i retning av at tillit blir relatert til situasjoner som preges av usikkerhet og risiko

4. Presentasjon av Empiri

Vi velger her å presentere noen sitater fortløpende og lar dermed sitatene gi stemme til medarbeidernes tilnærminger til temaet. De offentlige medarbeideres tillitsdoktriner, og oppfattelser av hva tillit er, hva tillit gjør med oss og hva vi gjør med tilliten. Presentasjonene av sitater og analysene omfatter foreløpig i all hovedsak informantenes refleksjoner omkring fenomenene tillit og mistillit.

4.1.Oppfatningen om tillit

Informant nr 5 som er kvinne sier dette om fenomenet tillit:

”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 nr 3 som er mann uttrykker seg slik:

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

Informant nr 14 som er kvinne er opptatt av at tillit er noe grunnleggende og fundamentalt i alle relasjoner:

”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 som også er kvinne er opptatt av hva tillit fører til:

”I en gruppe som er preget av tillit vil jeg påstå at man har et trygt sosialt liv, det er samhørighet 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.”

Informant nr 18 som er mann er opptatt av at tillit er noe positivt og godt:

”Tillit er en overbevisning om positive forventninger om en annen persons atferd og innebærer en tro på noe annet menneskets tendens til å tilskrive rettskafne intensjoner til en annen aktør. Hvis fenomenet tillit skal oppstå må tillit eksistere som en relasjon mellom flere aktører og ikke som en egenskap ved individuelle aktører.

Informant 19 som også er mann er opptatt av hva tillit innebærer av holdninger og atferd:

”Med tillit tenker jeg på følgende ord: Respekt Gjensidig respekt er alfa omega når man skal bygge et tillitsforhold. Stole på. Det at man kan stole på hverandre er også veldig viktig. Medmenneskelighet. Å vise medmenneskelighet inngir til tillit og respekt. Hjelpsom. Det å faktisk være behjelpelig og imøtekommende når noen trenger hjelp/støtte. Oppmerksom. Man ”ser” den andre personen. Stiller opp. Tar i et tak der det trengs selv om man helst ville gjort noe annet. Gjør at man kan regne med hjelp om man skulle trenge det. Integritet. At man trur på budskapet og at det som blir sagt faktisk er rikt”

Informant 22 som er kvinne er opptatt av at tillit er noe som ikke kommer av seg selv:

”Fenomenet tillit er for meg noe som må fortjenes og det krever innsats fra flere parter for å bygge opp tillit. Begrepet gir positive assosiasjoner og en følelse av trygghet. Det kjennetegnes ved at man stoler på hverandre og har tiltro til at et annet menneske har gode hensikter og vil vårt beste”

Informant 26 som er mann er opptatt av at tillit er situasjonsavhengig:

”Tillitt kommer fra gjensidig forståelse og respekt, inkludering. Tillitt kan være situasjons - avhengig, 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.”

Mens informant 28 som er mann er opptatt av at tillit og misstillit er motsatte fenomen:

”Fenomenet tillit er gjensidig med ordene å stole på, ha tro på, håp og forventning. Mistillit på den andre hånd er gjensidig mistro, skepsis, tvil og mistanke. ”

Informant 29 som også er mann legger vekt på at tillit kan knyttes til noen sentrale personlige egenskaper:

”Jeg har kommet til at det er noe få helt sentrale personlige egenskaper som inngir tillit, eller ved mangel på disse; inngir misstillit.

I alle situasjoner og steder, er det min erfaring at det å møte andre mennesker med respekt, likeverdighet og også en viss ydmykhet, har en meget god innflytelse på opparbeidelsen av en god og varig relasjon. Det å ha i seg evnen til å møte andre mennesker på en slik måte inngir tillit, er min påstand.

Det gjør noe med en, å møte et annet menneske som ikke forhåndsdommer, har respekt for det en selv måtte ha opplevd, de vilkår en er vokst opp under, de ulike typer påkjenninger og utfordringer en har hatt i livet. Oppfatter en selv som likverdig, at alle har noe i seg de kan utvikle til noe fint og positivt, at intet eller ingen er mer verdt gitt ytre og indre forutsetninger. Evner en å kunne møte mennesker på en søkende, spørrende og undrende måte, en viss grad av ydmykhet, vil en i tillegg ha svært gode forutsetninger til å kunne både inngi og motta tillit i de aller fleste sosiale interaksjoner.”

Mannlig informant 33 som er opptatt av tillit har mange ansikter:

”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 hverandres 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.”

Informant 24 som er kvinne oppsummerer etter vårt skjønne informantenes refleksjoner omkring fenomenet tillit når hun uttrykker seg på denne måten:

”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 bekjentskaper, 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.”

4.2 Sitater om misstillit

Vi går nå over til å gjengi et utvalg av sitater som viser hvordan våre essayforfattere oppfatter og forstår fenomenet mistillit:

Informant 3 som er mann utaler dette om mistillit:

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

Informant 9 som er kvinne er opptatt av at mistillit er det motsatte av tillit:

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

Informant 11 som er kvinne vektlegger det negative ved mistillit:

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

Informant 15 som også er kvinne er både opptatt av hva mistillit er, hva som skaper mistillit og hva det fører til:

Misstillit 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 misstillit 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 misstillit. Det skaper utrygghet og i en arbeidssituasjon kan det føre til at prosjekter mislykkes.

Informant 18 som er mann sier opptatt av at mistillit ikke er det speilvendte fenomen av tillit

Misstillit er ikke en motsatt ende av tillit men konseptuelt forskjellig og atskilt. Misstillit oppstår når vi registrer informasjon som ikke er i tråd med våre forventninger til den andre aktøren.

Mens informant 23 som også er kvinne reflekter slik om fenomenet:

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 hver å inkludere ansatte samt at man går bak andres rygg.

Informant 26 som er mann er opptatt av at mistillit betyr at vi har mistet tilliten:

Ordet misstillitt kan bety at vi mister tillitten til den/de vi allerede hadde (burde hatt) tillitt til. Dette er like mye basert på erfaringer, handlinger/hendelser og er personavhengig når det gjelder hvilke verdier og hvor stor vekt vi legger i dette.

Mens informant 32 som også er mann reflekter slik:

Ofte blir mistillit kanskje brukt om det profesjonelle arbeidet for å unngå å knytte det til en persons personlighet eller oppførsel, eller for å lettere kunne begrunne at en fratar noen arbeidsoppgaver. Da fremstår det som en faglig og ikke en sosial vurdering av en person. Allikevel handler mistillit ofte om samarbeidsproblemer, en har ikke tiltro til den eller de man jobber med, ikke bare på et faglig, men og sosialt nivå. Dette reflekteres kanskje ikke i like stor grad i hvordan begrepet mistillit blir brukt i arbeidet. Mistillit som bygger seg opp over tid, undergraver ofte relasjoner, respekt og hele det sosiale klimaet på arbeidsplassen. Hvordan det oppstår er vanskelig å sette fingeren på, men mye handler om dårlig kommunikasjon, konflikter som får utarte seg, og følelsen av at noen går bak ryggen din, at en ikke får delta i avgjørelser, at det er baksnacking og at konflikter ikke kommer opp i lyset.

Relasjonelt tror jeg mistillit uttrykkes i utstøting av den man har mistillit til, alliansedanning muligens, og et klima som er krevende og tungt å jobbe i. å føle at noen har mistillit til deg er nok en veldig vanskelig følelse, hvor det oppstår behov for å danne en annen forklaring over årsaken enn den som blir fremsatt av den andre parten. Her vil ofte det konfliktfylte aspektet ved mistillit komme til syne, ved at motforklaringen kanskje rammer den som utviser mistillit mot en annen. Det fører nok til mer konfrontative og negative tolkninger av en situasjon om det oppstår en påstand om eller følelse av misstillit. En kan og føle mistillit ved at ens betroelser eller avgjørelser ikke blir forvaltet på rett måte, ved at noe en viser eller sier i en situasjon hvor en følte tillit, blir brukt mot deg i en annen. Situasjoner der tillit først har spilt en rolle i tildeling av oppgaver, betroelser, åpenhet osv, som deretter har blitt misbruk eller oppfattes som misbrukt, vil gi en følelse av mistillit, at man ikke lenger stoler på noen.

Informant 33 som også er mann er opptatt av hvilke fenomen som er uttrykk for mistillit:

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, tillitsvern, lav deltagelse på sosiale sammenkomster og spontane negative utblåsnings situasjoner på julebord etc. er med å understreker at mistillit preger miljøet framfor tillit.

5. Analyse

Generelt viser utvalget av sitater som er angitt ovenfor at informantenes tilnærming til fenomenene tillit og mistillit er ganske forskjellig, allikevel er det også klare likhetstrekk. Det er mange ulike aspekter ved fenomenene som trekkes fram og refleksjonene viser etter vår mening hvor bredspektret særlig fenomenet tillit framstår når en ber en utvalgte gruppe mennesker om å reflektere over hva det

innebærer for dem. Et annet gjennomgående og mer generelt trekk er at informantene oppfatter særlig tillit som et litt vanskelig fenomen å gjøre en klar avgrensning av i den forstand at det blir relatert til forhold på individ, organisasjons og samfunnsnivå og det blir knyttet til personlige og mer private forhold samtidig som det også knyttes til formelle forhold og roller som personer bekler. På denne måten er tillit og mistillit som fenomen rolle og funksjonsoverskridende. Dessuten blir tillit beskrevet gjennomgående ut fra et følelseperspektiv, og da som normativt godt. Nok et gjennomgående trekk er at tillit blir oppfattet som et grunnleggende fenomen som gir gode handlingsbetingelser i forhold til effektivitet, trivsel, kreativitet og menneskelig velvære. Mens mistillit som fenomen framstår som det motsatte. Et siste gjennomgående trekk er at svært mange av informantene i sine refleksjoner omkring fenomenene tillit og mistillit synes implesit å være mer opptatt av hva tillit/mistillit gjør med oss som enkelt personer eller arbeidsfelleskap enn av hva tillit og mistillit som fenomen egentlig er.

Den første antagelsen vår dreiet seg om informantene ville ha mest omfattende oppfatninger og være mest opptatt å si noe om fenomenet tillit, og ser på mistillit som det motsatte av tillit.

Generelt viser empirien at informantene uttrykker seg mer utfyllende om fenomenet tillit enn om fenomenet mistillit. Flere av informantene 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 informanter kobler mistillit til noe kognitivt og forståelsesmessig mens tillit som vi skal komme tilbake til i sterkere grad blir oppfattet som noe følelsmessig godt av et flertall av informantene. 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. For eksempel er det helt entydig at mistillit oppfattes som noe negativt mens tillit blir oppfattet som noe positivt blant så godt som alle informantene. I forhold til utgangsføretningen mener vi dette samlet sett må tolkes som 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 jf at mistillit i større grad ser ut til bli sett på som et kognitivt fenomen enn tillit som i sterkere grad blir koblet til noe følelsmessige. 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 etter vårt skjønn tolkes ditt hen at utgangspunktet er at vi som mennesker blir oppfattet å være tillitsfulle. Tillit og mistillit blir på denne måten ulike i forhold til hvordan de oppfattes å passes inn eller relatere seg til den menneskelige natur.

Den andre antagelsen dreiet 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 de tre dimensjonene. Som sitatene viser så er alle informanter inne på en eller flere av disse dimensjonene. Den mest gjennomgående benevnelsen som brukes om tillit er tiltro. Denne tiltro kan knyttes til personer, situasjoner eller handlinger. Det er også et helt gjennomgående trekk at tillit oppfattes som noe positivt mens som vi har vært inne på så oppfattes mistillit som noe negativt. Når det gjelder handlingsdimensjonen så er det blant de som er opptatt av denne dimensjonen en stor grad av samstemmighet omkring hvilke type handlingsuttrykk som er tillitskapende. Flere av essay-forfatterne er også opptatt av at hva som skaper tillit er situasjons og kontekststavhengig. Det ser derved 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 ikke oppfattes som passende i situasjonen. Samtidig viser empirien at det er stor enighet blant essayforfatterne om hva som faktisk er uttrykk for tillit og uttrykk for mistillit i ulike samhandlingssituasjon. Vi synes det er naturlig å tolke dette som et uttrykk for at den kulturelle påvirkningen som medarbeidere som er tilhørende i den offentlige forvaltningen i Norge er ganske ensartet når det gjelder hva som er typiske uttrykk for tillit og mistillit.

Det er i alt 13 av de 34 informantene som er opptatt av at tillit grunnleggende sett er en følelse, mens det er 9 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 er ikke spesielt opptatt av disse aspektene i sine svar. Og det er derfor ikke så lett å plassere dem i en av de to kategoriene. Blant de som vektlegger de mer kognitive aspektene er syv menn og to kvinner mens blant de 13 som vektlegger de mer følelsesmessige aspektene er 11 kvinner og 2 menn. Det kan derved se ut som om 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 indikerer dette funnet at kjønn har en potensiell betydning for hva som blir oppfattet som tillitskapende og i hvor stor betydning tillit har i en samhandlingssituasjon. I forhold til forventningen om at informantenes oppfatninger og forståelse av tillit og mistillit ville romme de tre dimensjonene så innfris denne til fulle 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

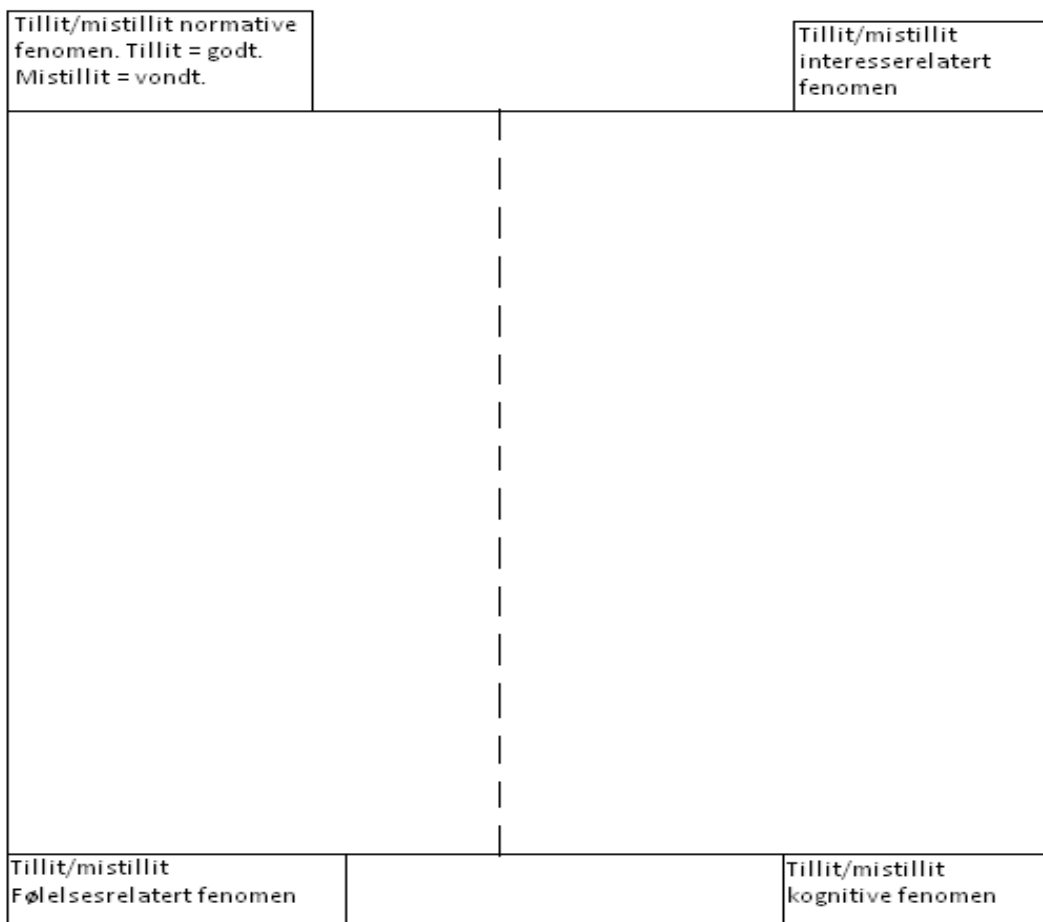
dimensjonene, og det er ingen av informantene som er opptatt av alle tre dimensjonene. Vi synes det er vanskelig å tolke dette i noen bestemt retning utover at det viser at tillit på mange måter er et så bredt og omfattende fenomen. Samtidig synes det å fremgå av materialet, at mange av informantene 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/forventningen dreier seg om oppfatningene om tillit/mistillit speilet uenigheten som finnes i den teoretiske diskusjonen om tillit/mistillit er noe ubetinget godt/ond eller må sees på som noe amoralsk og interessedrevet. Som vi allerede har vært inne på så er essayene nesten helt entydige i beskrivelsen av tillit som noe positivt, mens mistillit representerer noe negativt. Samtidig er det kun et til 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. Flere av forfatterne sier også eksplisitt at tillit representerer noe godt som kan forstås som noe allment eller som en form for generell tilnærming til livet. På den andre siden viser som nevnt empirien at flere av forfatterne er opptatt av at hva som konkret oppfattes som et uttrykk for tillit/mistillit er relativt og kontekst avhengig. Samlet ser det ut til at et klart flertall oppfatter tillit og mistillit som normativt ladede begreper der tillit representerer noe godt mens mistillit representerer det vonde eller negative. Samtidig er det også slik at hva som konkret representerer eller uttrykker tilliten/mistilliten kan variere, med andre ord kan innholdet i fenomenet tillit/mistillit være ulikt. I følge 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 å si noe om hva tilliten gjør med oss. I denne sammenhengen er det også interessant at flere av essayforfatterne er opptatt av at tilliten er et prosessuelt fenomen i den forstand at de vektlegger at en tillitsfulltilnærming skaper mer tillit. På den motsatte siden vil da en mistillitsfulltilnærming skape mer mistillit. Innenfor studier av atferd og handling i organisasjonsmessige kontekster diskuteres det ofte om handlinger preges av en form for likevekts dynamikk f.eks i form av markeds mekanismer eller om handlinger 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 en selvforsterkende handlingslogikk.

I forhold til utgangsførelsen viser essayene at det blant denne utvalgte gruppen medarbeidere er en nesten entydig oppfatning av at tillit representerer noe godt eller positivt og at mistillit representerer det motsatte. Selv om det er noen få av informantene som må tolkes dit hen at de ikke ser på tillit og mistillit som normative kategorier er det samlede bildet at essayene i liten grad speiler uenigheten omkring forståelsen av tillit og mistillit som finnes i den teoretiske diskusjonen omkring fenomenene.

6. Konklusjoner

Ut fra essayene har vi sett at medarbeiderne overveiende er opptatt av tillit som fenomen og da som et fenomen som motsatt til mistillit, som oppstår som en følge av at tilliten blir brutt. Tillit blir sett på som et helt grunnleggende viktig fenomen som skaper gode handlingsbetingelser både i forhold til effektivitet, trivsel, kreativitet og menneskelig velvære. Tillit/mistillit er sammensatte fenomen som omfatter både kognitive og følelsesmessige aspekter samt rene handlingsaspekter. Figur 1 nedenfor oppsummerer hva som kjennetegner gruppens samlede oppfatninger av tillit/mistillit med hensyn til hva de to fenomenene mer grunnleggende sett representerer:



Samlet viser essayene at et klart flertall av medarbeiderne befinner seg i den venstre delen av figuren. Dette innebærer at blant gruppen som helhet er det 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 oppfatt

eller satt inn i en normativ kontekst, som innebærer at tillit sees på som noe ubetinget godt eller positivt mens mistillit oppfattes som noe negativt. Det ser ut til at medarbeidernes kjønn har betydning for plasseringen i figuren. Kvinnelige medarbeidere plasserer seg nærmere det nedre venstre hjørne i figuren mens mannlige plasserer seg generelt mer mot den høyre siden av figuren.

Generelt forteller essayene at tillit/mistillit oppfattes og forstås både som et individuelt og kollektivt fenomen og et fenomen som kan beskrives i generelle former som en tilstand, eller en tilnærming på kollektivt nivå og som en tilstand, tilnærming eller generell følelse på individplan. I tillegg til at fenomenene relateres både til konkrete handlinger eller situasjonsspesifikke hendelser. I etableringen av tillit/mistillit 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 tillitsfulle sine fortolkninger av den tillitskapende som menneske, og formellrolleinnehaber. Dernest inngår en fortolkningen hva den tillitskapende har for oppfatninger av 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 skapes gjennom ulike fortolkninger av andre mye mer eksplisitte fenomen. Det ser derved ut til at tillit/mistillit har mye til felles med det Elster (1993) 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 fenomen i den forstand at tillit/mistillit skapes ved å vise tillit/mistillit. Tillit og mistillit er også fenomen som er karakteristiske ved at de 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 ved våre handlinger. Relatert til den teoretiske forståelsen og diskusjonen av tillit/mistillit speiles informantenes oppfatninger og forståelse 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 i forhold til 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 i forhold til den ikke-normative og interesserelaterte forståelsen av fenomenene som er godt representert i teoriene, men som bare i begrenset grad finnes igjen i informantenes oppfatninger av fenomene.

Utgangspunktet for denne studien er en undring/antagelse om at tillit var et fenomen som var satt under press i dagens forvaltningsorganisasjoner så vel som i våre moderne velferdssamfunn. De foreløpige funnene i undersøkelsen kan ikke direkte verken bekrefte eller avkrefte en slik undring/antagelse. Samtidig mener vi at funnene generelt peker på at hvis det nå er noe i denne undringen/antagelsen så vil dette kunne ha viktige implikasjoner for offentlig styring og ledelse. Som vi var inne på i innledningen så 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 (Røvik 2007, Christensen, Læg Reid, Roness, og Røvik, 2009). Våre informanternes entydige vektleggingen av tillitsens store betydning for å skape gode vilkår i arbeids og samarbeidsforhold, peker i retning av 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 handlingsbetingelser. Informantenes vektlegging av at tillit og mistillit blir oppfattet å være selvforsterkende fenomen og uttrykk for en generell tilnærming like mye som å være knyttet til spesifikke hendelser eller aktiviteter peker i samme retning. Analysen viser at en del av fenomenforståelsen framstår som allmenn. Empirien gir også visse indikasjoner på at egenskaper hos informantene (kjønn) har betydning for hvordan fenomenene forstås. Dette peker i retning av mer forskning omkring hva som er uavhengige faktorer i forhold til hvordan en utvalgt gruppe mennesker i en bestemt kontekst oppfatter og forstår tillit, samt å gå dypere inn i mistillitsens vesen og ikke minst for hva som er effektene på medarbeidere i offentlig sektor når mistillit vil kunne sies å være en viktig betingelse for handlingene deres.

Litteraturliste

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., Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget

Elster, J., and Roemer J.E. (eds) (1991): *Interpersonal Comparison of Wellbeing*. Cambridge University Press

Esaisson.P. (2003) *Metodpraktikan: Kunsten at studera samhelle, individ och marknad*. Norstedts Juridik

Gadamer. H.G. (2003) *Forforståelsens filosofi. Utvalgte hermeneutiske skrifter*. Cappelen forlag. Oslo

- Gambetta D. (1988) *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*
- Ganster, D.C. (1989). *Worker control and well-being: A review of research in the workplace*. I Sauter, S.L., Hurrell, J.J jr. & Cooper, C.L. (red). *Job control and worker health*. Chichester: John Wiley
- Grimen H. (2009) *Hva er tillit*. Universitetsforlaget
- Lindvert, Jessica (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
- Lægred P. Roness P. G., Christensen, T. & Røvik, K. A. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Løgstrup K.E. (1991) *Den etiske fordring*. Nordiske forlag. Kjøbenhavn.
- March, J. G. (2008): *Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Forlaget samfundslitteratur
- March J. G. og Olsen J.P. (1995) *Democratic Governance*. New York: Free Press
- Misztal. B. (1998) *Trust in Modern Societies*. Polity Press
- Pierson P. (2000) *Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics* *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
- Tjelta. S. (2010) *ISO-TYPEN. Den panoptiske nidkjærhet det uhyggelige og kimen til en ny sosialkarakter*. *Matrix*, 201;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, Lena (1998): *Politikens andra sida: om kvinnorepresentation i Sveriges riksdag* (bok, avhandling Göteborgs universitet)

Wolff, J (1996) An Introduction to Political Philosophy, Oxford University Press; kap 6,
"Individualism, Justice, Feminism" **Obs!**
