

Örebro universitet

Handelshögskolan

Företagsekonomi, Självständigt arbete 30hp

Handledare: Pamela Schultz-Nybacka

Examinator: Gabriella Wennblom

HT14

Frågan om förtroende

— En fallstudie av relationen mellan politiker och tjänstemän inom en kommun.

Nadja Piric

Gustav Bringemark

Förord

Att skriva detta arbete har stundtals varit en mödosam process där vi kastats mellan absolut förvirring och total glädje. Att förtroende kunde vara så omtumlande, men samtidigt så inspirerande att vi tagit med oss begreppet hem till vår vardag, var ingenting vi visste när vi gick in i denna process. Också de insikter vi fått om kommunens arbete har varit utvecklande och lärorika. Arbetet har på så sätt inneburit en personlig resa där vi lärt oss mycket, inte bara teoretiskt utan också om oss själva, om varandra och om relationer. Svett, tårar, skratt och värme har följt oss genom hösten, och såhär på sluttampen kan vi inte annat än att känna stolthet över att vi snart går i mål.

Först och främst vill vi rikta stor tacksamhet till vår handledare Pamela Schultz-Nybacka som på vägen varit ett stöd, bidragit med inspiration och gett kloka råd. Tack också till vår bisittare Magnus Hanson som gett oss feedback och bidragit med insiktsfulla reflektioner. Vi vill också tacka våra respondenter för medverkan i studien. Slutligen vill vi tacka våra familjer, och våra vänner som har stöttat oss genom denna process.

Nadja Piric och Gustav Bringemark

Abstract

- Title:** The issue of trust - A case study of the relationship between politicians and officials in a municipality.
- Authors:** Nadja Piric, Gustav Bringemark
- Supervisor:** Pamela Schultz-Nybacka
- Problem definition:** Researches have identified trust in interpersonal relations as one of the most important factors for a successful relationship. Studies show that trust within a public organization affects public trust for the organization. Researches on trust and its underlying importance in interpersonal relationships of the public sector has, despite its recognized significance, been limited. An increased understanding of the foundations of trust between politicians and officials is of importance not only for the public organization and its relationship and performance, but also for its function in society: for the collective public interest.
- Purpose:** The purpose of this study is to investigate the trust-relationship that exists between politicians and officials in a municipality. The study aims to identify explanations for what trust is based on.
- Methodology:** The study used a qualitative method. Semi-structured interviews were conducted with five politicians and four officials of a larger municipality. The result were analysed on the basis of existing theory.
- Conclusion:** The three dimensions of trustworthiness (ability, benevolence and integrity) were touched by both politicians and officials. The underlying meanings of these were however touched to different degrees. Both parties stressed the importance of communications, where politicians and officials are expected to share their opinions. A central part of the relationship was also respect of the politicians' principles and respect of political decisions.
- Keywords:** Trust, ration trust, emotional trust, interpersonal trust, trustworthiness, trust in public sector, trust between politicians and officials.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 INLEDNING	1
1.2 HUR KAN FÖRTROENDE BESKRIVAS	2
1.3 BAKGRUND	2
1.4 PROBLEMATISERING	3
1.5 FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE	5
1.6 BIDRAG.....	5
1.7 DISPOSITION	5
2. FÖRTROENDE	6
2.1 FÖRTROENDETS BETYDELSE I ORGANISATIONER.....	6
2.2 FÖRTROENDE I INTERPERSONELLA RELATIONER	7
2.3 OLIKA FORMER AV FÖRTROENDE	7
2.4 EMOTIONELLT FÖRTROENDE.....	8
2.5 RATIONELLT FÖRTROENDE	9
2.6 FÖRTROENDEINGIVANDE FAKTORER	11
2.6.1 Förmåga.....	12
2.6.2 Välvilja.....	12
2.6.3 Integritet.....	13
2.6.4 Hur fungerar faktorernas inverkan på förtroende.....	13
2.6.5 Sammanfattningsvis: förmåga, välvilja och integritet	15
2.7 HUR STUDIEN KOMMER ATT BETRAKTA FÖRTROENDE	16
3. KOMMUNENS ORGANISATION	17
3.1 KOMMUNENS VERKSAMHET OCH FÖRTROENDEVALDA	17
4. METOD	19
4.1 KVALITATIV FORSKNING.....	19
4.2 VAL AV STUDIEOBJEKT OCH RESPONDENTER.....	19
4.3 INTERVJUER	20
4.4 INTERVJUGUIDE.....	21
4.5 INSAMLING AV ÖVRIG DATA	22
4.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	23
4.7 ANALYSPROCESS	24
5. RESULTATREDOVISNING	26
5.1 RESULTATREDOVISNING POLITIKER.....	26
5.1.1 Acceptans och respekt för olika perspektiv i rollerna.....	26
5.1.2 Gränsdragning och samspel.....	27
5.1.3 Information och avstämning.....	28
5.1.4 Vakthund i misstänksamhet.....	29
5.1.5 Känsla för helhet.....	29
5.1.6 Tassar in om kompetens saknas	30
5.1.7 Våga säga ifrån	31

5.1.8 Personkemi.....	31
5.2 RESULTATREDOVISNING TJÄNSTEMÄN	32
5.2.1 Olika roller och perspektiv.....	32
5.2.2 Gränsdragning och samspel.....	33
5.2.3 Kommunikation och information.....	35
5.2.4 Ärlighet.....	36
5.2.5 Tydlighet och vägledning.....	36
5.2.6 Stå kvar när det blåser.....	37
6. ANALYS	39
6.1 RATIONELLT FÖRTROENDE BLAND POLITIKER	39
6.1.1 Kunskapsbaserat förtroende – respekt för rollerna.....	39
6.1.2 Välvilja – kommunikation, information och avstämning.....	40
6.1.3 Välvilja – mottaglighet och lojalitet.....	41
6.1.4 Integritet – acceptera principer	42
6.1.5 Förmåga – kunskap om specifik uppgift och affärsmässighet	43
6.1.6 Kognitivbaserat förtroende.....	43
6.2 RATIONELLT FÖRTROENDE BLAND TJÄNSTEMÄN	44
6.2.1 Kunskapsbaserat förtroende – kommunikation och förståelse för rollerna	44
6.2.2 Välvilja – feedback och öppenhet.....	45
6.2.3 Välvilja – öppenhet och lyhördhet.....	46
6.2.4 Integritet – handla konsekvent.....	47
6.2.5 Förmåga – affärsmässighet.....	48
6.2.6 Kognitivbaserat förtroende.....	48
6.3 EMOTIONELLT FÖRTROENDE.....	48
6.4 VAD BETYDER DET VI HAR KOMMIT FRAM TILL?	50
6.4.1 Välvilja.....	50
6.4.2 Integritet.....	52
6.4.3 Förmåga.....	53
6.5 VAD FRAMKOMMER I DENNA SPECIFIKA KONTEXT?.....	54
7. SLUTSATS	58
8. DISKUSSION	60
8.1 METODMÄSSIGA BEGRÄNSNINGAR.....	60
8.2 VIDARE FORSKNING	60
KÄLLFÖRTECKNING.....	62

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras förtroendets betydelse i samhället, såväl som inom relationer inom offentlig verksamhet. Vidare ges en bakgrund till begreppet förtroende. Kapitlet avslutas med en problemformulering där studiens syfte redogörs. Även studiens bidrag och frågeställning presenteras i den avslutande delen av kapitlet.

1.1 Inledning

Förtroende har i och med modernitetens inträde fått en allt större betydelse. I utvecklandet av det moderna samhället har olika former av system, vilka bygger på professionell expertis och organiserar stora segment av den materiella och sociala miljö vi lever i, varit inblandade. Exempel på sådana system är samhällsinstitutioner som sjukvård, rättsväsende eller det politiska systemet. Dessa påverkar många aspekter av det vi dagligen gör. Vi är ständigt indragna i ett system, eller i en rad av sådana system, till vilka vi ger vårt förtroende (Giddens, 1990).

Om vårt förhållningssätt till andra människor eller till samhällets institutioner endast hade präglats av misstro hade vi inte vågat ta bilen i trafiken, tillreda de matvaror som inhandlats i affären eller skriva examensuppsats med en främling. Utan förtroende skulle många städer fortfarande ha försvarsmurar och de flesta av oss skulle tvingas vara beväpnade (Reuter et al., 2012).

Inte heller inom politiken är det mycket som skulle fungera om människor inte hade förtroende för varandra. Den demokratiska modell vi idag har i Sverige kan sägas byggas på ett kontrakt mellan medborgarna och de styrande politikerna. Medborgarna överlämnar åt de styrande myndigheterna att sköta ett antal gemensamma uppgifter. Genom överlämningen ges förtroende för politiken, och olika former av institutioner, att sköta vissa uppgifter (Reuter et al., 2012). Inom politiskt styrda organisationer ansvarar emellertid en grupp offentligt anställda tjänstemän för att utföra det som beslutas av de folkvalda. I och med att tjänstemännen, i deras roll som utförare, har som uppgift att hjälpa politikerna genomföra sin politik, är det av stor vikt att relationen mellan dessa två parter fungerar. Detta inte minst när det kommer till att genomföra det som politiker fått förtroende från folket att göra (Niemann, 2013; SKL, 2012; Norén Bretzer, 2005).

I decennier har politiker använt sig av olika former av mål, återrapportering och redovisningar för att se till att arbete blir genomfört (Jacobsson, 2014). På senare tid har dock förtroende kommit att diskuteras allt mer i förhållande till att främja måluppfyllelsen, det vill säga att uppgifter blir gjorda (Wennblom, 2012). Förtroende betraktas som den sociala väv genom vilken individer, organisationer, länder och ekonomier knyts samman, och är av vikt när det kommer till att förklara relationer mellan individer (Mayer et al., 1995; Blomqvist, 1997; Brower et al., 2009). En läsning av samspelet mellan politiker och tjänstemän utifrån förtroende skulle därför

kunna ligga till grund för bättre strategier när det kommer till att hantera relationen mellan politiker och tjänstemän (Reuter et al., 2012).

1.2 Hur kan förtroende beskrivas

Definitionen av begreppet förtroende har undersökts inom skilda discipliner. Det har dock visat sig att begreppets innebörd vetenskapsområdena emellan skiljer sig mindre än tidigare trott (Rousseau et al. 1998). Gemensamma element i definitionerna är att begreppet innefattar de förväntningar en part har på en annan (Mayer et al., 1995). Dessa förväntningar kan i sin tur ses som förväntningar på den andre partens intentioner och beteenden (Mayer et al., 1995). I och med att den som har fått förtroende (engelskans *trustee*) inte alltid kommer att leva upp till de förväntningar eller överenskommelser parterna enats om, utsätter sig den part som väljer att ge en annan part förtroende (engelskans *trustor*) alltid för en sårbar situation (Rousseau et al. 1998). Mayer et al., (1995) uttrycker det såsom att förtroende är:

”... the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”.

Förutom att förtroende baseras på intentionen att acceptera sårbarhet är det också baserat på underliggande tillstånd såsom risk. Risk ska dock inte ses som risk i ordets vardagliga bemärkelse utan mer som en osäkerhet. Det kan ses som en osäkerhet kring vad den andra personen har för avsikt, eller hurvida den kommer att agera på ett lämpligt sätt. Den som har fått förtroende kan därför skada den som har gett förtroende. Detta genom att den som har gett förtroende inte kan vara säker på om det som parterna kommit överens om kommer att ske. I denna specifika situation är den som har gett förtroende inte enbart sårbar, utan har också ingått ett avtal där osäkerhet föreligger (Wennblom, 2012). Förtroendet involverar därmed även ett beroende av den andra parten, det vill säga att följderna av en parts agerande påverkar den andra parten (Whitener et al., 1998). Den som har förtroende för någon kan dock alltid välja om den ska ge förtroende eller inte. Båda parterna är på så sätt självständiga i sina sinnessillstånd. Det ömsesidiga beroendet finns på så sätt alltid med som ett underliggande tillstånd för att förtroende ska kunna existera (Wennblom, 2012).

Idag finns dessutom en omfattande litteratur, såväl vetenskaplig som av mer populärvetenskaplig art, som ingående behandlar förtroende och tillit. Vissa studier skiljer på begreppen, medan andra likställer dem (Reuter et al., 2012). I denna studie används för enkelhetens skull begreppen som synonymer.

1.3 Bakgrund

Sveriges kommuner, landsting och regioner står inför stora utmaningar (SKL, 2012). En ökad professionalisering till följd av ökade krav på verksamheters resultat, alltmer komplexa uppdrag, och förändrade förutsättningar för förtroendevalda medför att tjänstemännen står för allt större kunskap och institutionell kontinuitet. De högt uppsatta tjänstemännen, som står under press från

sina medarbetare, blir i sitt arbete allt mer strategiska och angelägna om att påverka de politiska besluten för att skapa så goda förutsättningar för verksamheten som möjligt. Politiker riskerar istället, i sin strävan att skapa förtroende från missnöjda medborgare, att ägna sig allt mindre åt visionsarbete och att istället bli serviceleverantörer till medborgarna, något som i sin tur kan riskera att politiker ger sig för långt in i verksamheten, där de saknar professionell kompetens (Broberg, 2014).

Genom att högt uppsatta tjänstemän arbetar mer strategiskt är de inne på frågor som rör verksamhetens riktning (“vad”), något som traditionellt sett varit ett politiskt område. Samtidigt finns det frågor som rör tillvägagångssätt (“hur”), något som traditionellt sett varit tjänstemännens område, vilka kräver politisk kunskap och medverkan. Bilden kring att politiker fattar beslut och tjänstemän verkställer framträder inte längre lika tydligt. Kraven på förtroendevalda att veta “hur” och på tjänstemän att arbeta strategiskt utmanar således den klassiska rollfördelningen och skapar en gråzon (Broberg, 2014). Dessa förändringar har riktat uppmärksamhet mot samspelet mellan politiker och tjänstemän, där ett välfungerande samspel betraktas som en förutsättning för att politiska beslut ska få genomslag. Förtroende har utkristalliserats som en viktig faktor i samspelet (SKL, 2012).

Också inom den vidare samhällsdebatten har förhållandet mellan politiker och tjänstemän uppmärksamats (se bland annat Lönegård (2014) och Jacobsson (2014)). Även dagens politiska läge, med dess diskussioner om ansvar och förtroende för att leda landet, visar på ämnets aktualitet. Inom forskningen visar Yoon & Poister (2012, 2014) i sin studie på en rad av empirisk forskning som gjorts inom området.

1.4 Problematisering

Forskning om förtroende och dess underliggande betydelse i relationer inom offentlig verksamhet har, trots att dess betydelse identifierats, varit begränsad (Yoon & Poister, 2012; Yoon & Poister, 2014). Intresset tycks ha ökat, men den forskning som finns inom området har beskrivits som otillräcklig (Yoon & Poister, 2014).

Förtroende ses som en av förklaringarna till varför vissa verksamheter lyckas bättre än andra när det kommer till kvalitet och effektivitet (SKL 2012), och har i relationer visat sig vara en bidragande faktor till en verksamhets måluppfyllelse (Wennblom, 2012). Misstroende inom offentlig verksamhet kan därmed leda till en illa fungerande organisation (Yoon & Poister, 2014), något som antas föda misstroende för organisationen (Nye et al., 1997). Om en organisation förlorar allmänhetens förtroende, som en följd av dess oförmåga att utföra det som förväntas, kan det försämra organisationens förutsättningar att uppnå målen. Ett förlorat förtroende kan till exempel försämra möjligheterna till att erhålla resurser (Nye et al., 1997). Hos Giddens (1990), som lyfter blicken mot ett vidare samhällsperspektiv, beskrivs förtroende för ett system som en central faktor för att systemet ska fungera; ett minskat förtroende anses leda till en oförmåga hos myndigheter att avsätta resurser för de gemensamma målen, något som kan leda till att systemet som upprätthållare av regler och rutiner förlorar inflytande över människors

beteende. Avsaknaden av förtroende kan på så sätt leda till en förlust av systemets makt och funktion (Giddens, 1990). Vikten av förtroende inom relationer i offentlig verksamhet kan således förutom att ses ur en relationsaspekt även ses ur en demokratiaspekt.

Förtroende i samarbetsrelationer har visat sig vara viktigt då det påverkar människors vilja att dela med sig och att ta del av andras kunskaper (Blomqvist, 1997; Brower et al., 2009). I relationen mellan politiker och tjänstemän kan förtroende handla om att den ena parten förväntar sig vissa handlingar av den andra. Det finns ett underliggande tillstånd av osäkerhet i relationen; tjänstemannen vet inte hur arbetet kommer att utvärderas, och politikern vet inte om tjänstemännen kommer att ge det underlag som behövs för att politiken ska framstå som förtroendeingivande mot folket. Den nya situationen, vilken utmanar den traditionella rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän, riskerar att bidra till osäkerheten kring motpartens intentioner och förväntade agerande, och därmed ytterligare komplicera förtroendet i relationen. Sårbarheten ligger i att den andra parten eventuellt inte kommer att agera enligt de förväntningar som finns. I relationen finns ett ömsesidigt beroende: parterna är beroende av varandra, och varandras förtroende, för ett välfungerande samspel (Mayer et al., 1995).

Förtroende kan vidare beskrivas utifrån formerna rationellt och emotionellt förtroende. I litteraturen råder dock ingen konsensus om rationellt förtroende eller emotionellt förtroende är samma, olika eller om de är relaterade på något sätt. Enligt McAllister (1995) är rationellt förtroende och emotionellt förtroende åtskilda. Andra hävdar dock att de olika formerna inte går att särskilja, eftersom människor när de bedömer en persons trovärdighet blandar känslor med rationella faktorer (Lewis & Weigert, 2012). Nya studier visar dock att rationellt och emotionellt förtroende behöver ses som åtskilda förtroendeformer (Wennblom, under bearbetning).

De som åtskiljer förtroendeformerna menar att en viss nivå av rationellt förtroende är nödvändigt för att emotionellt förtroende ska utvecklas. Detta i och med att vissa grundförväntningar behöver uppfyllas innan människor investerar mer tid och kraft i en relation. Rationellt förtroende, som baseras på människors kunskap och information om andra människors integritet, välvilja och förmåga (förtroendeingivande faktorer), utvecklas därmed före det emotionella förtroendet. I och med att de grundläggande behoven för förtroende behöver säkerhetsställas innan en djupare nivå, emotionellt förtroende, kan etableras är det rationella förtroendet den form av förtroende som först etableras (Wennblom, under bearbetning; McAllister, 1995). Utifrån dessa teoretiska förutsättningar skulle en fördjupad förståelse av det rationella förtroendet i en specifik relation bidra till kunskap om de underliggande betydelseerna bakom förtroendets uppkomst i relationen.

Tidigare forskning som undersökt förtroende i interpersonella relationer framhåller att resultaten ger en första titt på relationen mellan två parter, men att forskningen inte ger någon förklaring för de underliggande processerna bakom förtroendet (Brower et al., 2009). Yoon & Poister (2014) efterfrågar mer forskning om de underliggande betydelseerna bakom förtroende i offentliga organisationer. Att studera det rationella förtroendet skulle kunna hjälpa oss att bättre förstå de

underliggande betydelse bakom förtroendet mellan politiker och tjänstemän, något som är av vikt inte bara för den offentliga organisationen och dess relationer och prestation, men också för dess funktion i samhället; för det kollektiva samhällsintresset.

1.5 Frågeställning och syfte

Syftet är att beskriva och förstå förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän i offentlig sektor. Studien syftar därmed till att förstå interpersonellt förtroende, vilket tidigare främst studerats i privat styrda organisationer, i offentlig verksamhet. Studien ämnar identifiera vilka underliggande betydelse förtroendet grundar sig på.

- Hur kan vi förstå förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän?
- Vad upplevs av de tillfrågade som förtroendeingivande?

1.6 Bidrag

Då forskning om förtroende inom offentlig verksamhet varit begränsad (Yoon & Poister 2012; Yoon & Poister, 2014) ämnar studien till att belysa förtroendet som en central del i offentlig verksamhet. Studien bidrar till teorierna kring förtroende med en ny empirisk kontext. Vi kommer därmed att återknyta vårt resultat till teorin för att visa på likheter och skillnader med tidigare forskning och den nya kontexten. Vi bidrar empiriskt med att belysa vad som inger förtroende i relationen, och reflekterar kring vårt resultat utifrån teoretisk grund. Vårt bidrag syftar till att ge en djupare förståelse för de underliggande betydelse för förtroendet i relationen mellan politiker och tjänstemän i offentlig verksamhet.

1.7 Disposition

Studien är indelad i åtta kapitel, varje kapitel är i sin tur indelat i avsnitt. I kapitel ett behandlas avsnitten bakgrund, problemområde, syfte och frågeställning. Kapitel ett ger även en förklaring till begreppet förtroende. I kapitel två redogör vi för tidigare forskning inom förtroende i organisationer och förtroende i interpersonella relationer. Vi presenterar även de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för studien. I kapitel tre ges en beskrivning av kommunens organisation. I kapitel fyra presenteras metodologiska val, etiska överväganden och studiens analysprocess. Kapitel fem innehåller resultatredovisning uppdelat i två avsnitt: resultat från politiker och resultat från tjänstemän. Kapitel sex innehåller analys. Kapitel sju slutsats, och kapitel åtta diskussion.

2. Förtroende

I följande kapitel ges en beskrivning av förtroendets betydelse i organisationer. Därefter beskrivs förtroende i interpersonella relationer. Även en förklaring av rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän utifrån begreppen chef-anställd ges.

Vidare ges en närmare beskrivning av emotionellt och rationellt förtroende. Vi beskriver även förtroendeingivande faktorer inom det rationella förtroendet. Dessa används som utgångspunkt när vi i studien undersöker förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän. Avslutningsvis förklarar vi hur vi kommer att använda oss av rationellt och emotionellt förtroende i vår analys.

2.1 Förtroendets betydelse i organisationer

Förtroende ses som en av de centrala delarna för att organisationer inom offentlig verksamhet ska kunna fungera (Yoon & Poister, 2012; Yoon & Poister, 2014). Förtroendets betydelse är därmed inte begränsad till organisationer inom den privata sektorn (Nyhan, 2000; Yoon & Poister, 2012; Yoon & Poister, 2014).

Förtroendet har en stor inverkan på hur effektivt en organisation klarar av att lösa problem, att kommunicera och att lära (Blomqvist, 1997; Brower et al., 2009). Det har även visat sig att förtroende har påverkan på kapitalinvesteringar, försäljning, interkulturell kommunikation, samt olika typer av projekt där kommunikation och lärande är viktigt (Blomqvist, 1997; Brower et al., 2009). Brist på förtroende inom offentlig verksamhet ses leda till mer byråkrati, vilket i sin tur leder till en förlust i den organisatoriska effektiviteten (Nyhan, 2000). Eftersom det har visat sig finnas ett samband mellan prestation och den nivå av förtroende som finns inom organisationen är förtroende en viktig faktor för organisationers framgång i termer av affärer och hur väl organisationer fortlever (Blomqvist 1997; Dirks & Ferrin, 2002; Brower et al., 2009; Hartman & Slapnicar, 2009). Offentliga organisationer ses därför vara livskraftiga endast om de kan utveckla en stabil miljö som främjar förtroende (Odom et al., 1990 ur Nyhan, 2000).

Förtroende inom offentliga verksamheter sägs även leda till en högre nivå av organisatoriskt engagemang (Nyhan, 2000). Organisatoriskt engagemang innebär att en part har en stark tro på, och acceptans av, organisationens mål och värderingar (Odom et al., 1990 ur Nyhan 2000; Dirks & Ferrin, 2002). Nyhan (2000) visar vidare att effektivt organisatoriskt engagemang är den primära dimensionen av engagemang inom offentliga organisationer. På så sätt stödjer han argumentet för att det finns ett positivt samband mellan offentligt anställda och effektivt organisatoriskt engagemang. Vidare dras slutsatsen att förtroende kan vara en prediktor för organisatoriskt engagemang, något som flera andra studier (bland annat Pascale & Athos, 1981 och Kanter, 1972) också har kommit fram till. Utifrån detta kan förtroende ses som en strategi för att motivera offentligt anställda och få dem att känna engagemang för organisationen och sina arbetsuppgifter (Nyhan, 2000). Förtroende ses öka möjligheterna att genomföra det gemensamma uppdraget (SKL, 2012) och har identifierats som en av de stora frågorna i den offentliga sektorn (Yoon & Poister, 2014; SKL, 2012; Niemann, 2013).

2.2 Förtroende i interpersonella relationer

Inom politiskt styrda organisationer är det politikerna som sätter mål och riktlinjer. Politikerna är även de som fattar de slutgiltiga besluten för verksamheten. Högst uppsatta tjänstemän är ofta tillsatta av den politiska ledningen och kan även tvingas lämna på grund av olika former av samarbetsproblem med den förtroendevalda ledningen (Broberg, 2014). I och med rollfördelningen som finns mellan politiker och tjänstemän kommer vi härnäst när vi åsyftar relationer mellan chef - anställd att relatera till relationen mellan politiker och tjänstemän. Detta gör vi för att kunna använda oss av den forskning som finns rörande chef och anställd inom privat sektor.

Förtroende i samarbetsrelationer är viktigt då det påverkar människors vilja att dela med sig och att ta del av andras kunskaper (Blomqvist, 1997; Brower et al., 2009). Förtroende har också en betydelse när det kommer till att minska konfliktbenägenhet mellan anställda inom en organisation (både horisontellt och vertikalt i organisationen) (Hartman & Slapnicar, 2009). I tidigare forskning har fokus, när förtroendet i relationer mellan chef och anställd undersökts, legat på den anställdes förtroende för sin chef. Det har då visat sig att anställda är mer villiga att prestera när de har förtroende för sin chef (Dirks & Ferrin 2002). På senare tid har dock även förtroende från chef till anställd undersökts. Studierna visar att individer som är betrodda av sina chefer tenderar att engagera sig mer i sitt arbete, och har mindre kontraproduktiva beteenden (Brower et al. 2009).

Förtroende för den anställda kommer att påverka på vilket sätt chefen behandlar personen i fråga. När chefer har höga positiva förväntningar på den anställda, när de litar på dennes kompetens och avsikter, påverkar det deras beteende mot den anställda. Chefer som har förtroende för sina anställda kommer sannolikt även att ge dem bättre feedback, bättre upplevd självkänsla och mer förmånliga förmåner. Som ett resultat av detta påverkas den anställdes beteende och intentioner. Positiva förväntningar på anställda leder därmed till tillit för chefen och även att anställda betar sig i enlighet med chefen och organisationen (Pierce & Gardner, 2004).

Det är därmed inte enbart förtroende för chefen som påverkar de anställdes prestation. Även att som anställd inneha förtroende har visat sig vara en viktig förutsättning för den anställdes arbetsresultat (Brower et al. 2009).

2.3 Olika former av förtroende

Förtroendet kan ta sig olika uttryck beroende på vilka grunder det baseras på. Olika författare använder dessutom olika begrepp för att beskriva uttrycken (Wennblom, 2012; Nyhan, 2000; Blomqvist, 1997; McAllister, 1995). Enligt McAllister (1995) kan förtroende mellan individer baseras på kognitiva eller emotionella grunder. Tillskillnad från McAllisters (1995) uppdelning i kognitivt och emotionellt förtroende menar Wennblom (2012) att en person kan ha förtroende för någon annan genom uppdelningen rationellt respektive emotionellt förtroende. Wennbloms (2012) rationella förtroende innefattar dock en beskrivning av kognitivbaserat förtroende som kan liknas med McAllisters (1995) beskrivning. Wennblom (2012) har dessutom gjort en studie

där hon bland annat gör en översyn av begreppet förtroende. I och med att hon via sin genomgång delar upp begreppet förtroende i emotionellt och rationellt förtroende, kommer också vi att använda oss av den uppdelningen när vi härnäst beskriver förtroende, det vill säga en parts förtroende för en annan.

Vi börjar med att beskriva det emotionella, för att sedan beskriva det rationella förtroendet.

2.4 Emotionellt förtroende

Det emotionella förtroendet baseras på känslomässiga grunder. Det emotionella förtroendet formas genom upprepad interaktion, det vill säga utveckling av sociala band mellan människor. Sociala band mellan människor är i denna form av förtroende viktiga för att förtroendet ska kunna formas. Genom den sociala relationen, och den genuina omsorgen för välmående av den andra parten, skapas, bibehålls eller utvecklas förtroendet (McAllister, 1995). Vidare presenteras två uttryck av emotionellt förtroende: *identifikationsbaserat* förtroende och *relationsbaserat* förtroende.

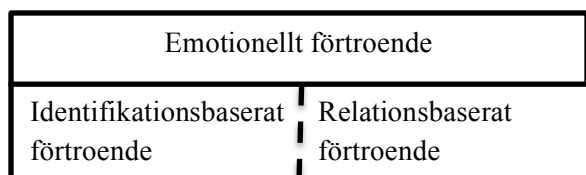
Det *identifikationsbaserade* förtroendet uppstår genom att människor tar sig an andras behov och begär som sina egna personliga mål. Det bygger på att individer kan identifiera sig med, och uppskatta, den andres behov och intentioner. Parterna behöver förstå, kunna förutse, men också dela och uppskatta, den andres behov, val och preferenser för att förtroende ska kunna uppstå. Förtroendet bygger på att förstå den andra parten. Det kan handla om att försöka sätta sig utanför sitt sammanhang för att kunna tänka vad den andra har för preferenser och att i denna situation inte agera utifrån sina egna behov, utan agera på ett sätt som beaktar det gemensamma utfallet. Förtroendet existerar därmed för att parterna förstår och kan förutsäga den andras behov och preferenser, men också för att de kan dela och uppskatta samma behov och preferenser. Det identifikationsbaserade förtroendet bygger därmed på att människor ser till det gemensamma utfallet (Lewicki & Bunker, 1996).

Ytterligare ett uttryck av emotionellt förtroende som går inom ramen för det identifikationsbaserade förtroendet är det förtroende som Ring (1996) benämner som *resilient trust*. Resilient trust bygger på att den man är beroende av har en goodwill för att förverkliga de gemensamma eller individuella målen för framtiden. Goodwill ses som de ömsesidiga förväntningarna på ett engagemang, eller en vilja, att göra lite mer än det som uttryckligen har lovats att göra (Ring, 1996). I och med att resilient trust bygger på en vilja att förverkliga de gemensamma målen och det identifikationsbaserade förtroendet bygger på en förståelse för den andra partens behov och preferenser för att beakta det gemensamma utfallet väljer vi att se resilient trust som en del i det identifikationsbaserade förtroendet.

Det *relationsbaserade* förtroendet utvecklas från upprepad interaktion som sker mellan två parter. Då interaktionen sker över tid ger tidigare erfarenheter i interaktionen upphov till positiva förväntningar om hur den andra parten kommer att agera. Eftersom känslor och intressen efter en längre tids interaktion kan uppstå inom relationen kan det resultera i att parterna börjar visa

omsorg för varandra (McAllister, 1995). Ett annat uttryck av emotionellt förtroende är *affected-based trust*. Inom affected-based trust är det de känslomässiga banden som förbinder individer, vilket i sin tur ger grund för förtroendet. Denna form av förtroende växer i interpersonell vård och omsorg. Förtroendet bygger på att människor gör emotionella investeringar i förtroenderelationer på så sätt att de uttrycker omsorg för hur det går för andra samtidigt som de tror att deras känslor är besvarade (McAllister, 1995). I denna studie betraktar vi affected-based trust som en del i det relationsbaserade förtroendet.

Det identifikations-, och relationsbaserade förtroendet grundar sig i emotionella processer. Det är en individs emotionella kontakt och relation till en annan som påverkar förtroendet. I modellen nedan redovisas de två olika uttrycken av emotionellt förtroende. För att indikera att uttrycken ligger nära varandra i betydelse är linjen mellan dem streckad.



Figur 1: Emotionellt förtroende och dess olika uttryck

I följande avsnitt beskrivs det rationella förtroendet.

2.5 Rationellt förtroende

I den rationella bedömningen av förtroende använder sig individer av information för att bedöma hur stor risk som tas genom att ge förtroende till en annan part. Den vanligaste grunden för förtroende är att en person gör en uppskattning av hur förtroendefull den andra parten är. Uppskattningen görs genom att den som ger förtroende beaktar och utvärderar de egenskaper den andra parten har. På så sätt bedömer personen den andra individens förmågor utifrån rationella aspekter. Rationellt förtroende kan ta sig uttryck på olika sätt. I denna studie utgår vi från *kunskapsbaserat* och *kognitivbaserat* förtroende som uttryck för det rationella förtroendet.

Kunskapsbaserat förtroende bygger på att en individ, genom tidigare interaktioner, har skapat sig kunskap och information om den andra personens handlingar. Detta uttryck av förtroende baseras på motpartens förutsägbarhet - att känna den andre tillräckligt väl för att kunna förutse dennes beteende. Genom att utgå från tidigare interaktioner kan en individ skapa sig förväntningar av hur den andra parten kan komma att agera. Det kunskapsbaserade förtroendet kan därmed sägas bygga på tidigare erfarenheter (kunskaper) om en annan persons handlande. Eftersom arbetsrelationer sträcker sig över tid är det möjligt för människor att överväga hur arbetskamrater tidigare har utfört arbetsuppgifter (Lewicki & Bunker, 1996). Blomqvist (1997) använder sig av begreppet kompetensförtroende då hon hänvisar till förväntningar om en partners beteende (Blomqvist, 1997). I och med att vi finner begreppen kompetensförtroende och

kunskapsbaserat förtroende lika väljer vi att se kompetensförtroende som en del i det kunskapsbaserade förtroendet.

I kunskapsbaserat förtroende är kontinuerlig kommunikation en pågående process (Shapiro et al., 1992), vilket också bekräftats i studier av förtroende i offentliga organisationer (Yoon & Poister 2014). Detta eftersom kontinuerlig kommunikation gör att parterna har ständig kontakt med varandra, och att det sker ett utbyte av information om deras behov, preferenser och förhållningssätt till problem. Utan kontinuerlig kontakt kan parterna förlora kontakt med varandra - inte enbart emotionellt - utan även i förmågan att tänka lika och att förutsätta hur den andra parten kommer att reagera i olika situationer (Lewicki & Bunker, 1996). Att dela med sig av information har visat sig öka förtroendet (Wennblom, 2012).

Ett exempel på kunskapsbaserat förtroende är politikern Lena som arbetar nära tjänstemännen Anja. Lena känner i detta fall Anja så pass bra att Lena vet att Anja kommer att utföra de överenskomna uppgifterna i tid. På så sätt förväntar sig Lena att Anja kommer att uppfylla det som de har kommit överens om. Ju bättre en person känner den andra, desto lättare har den att förutsäga hur den andra personen kommer att handla, något som förbättrar och ökar förtroendet (Lewicki & Bunker, 1996).

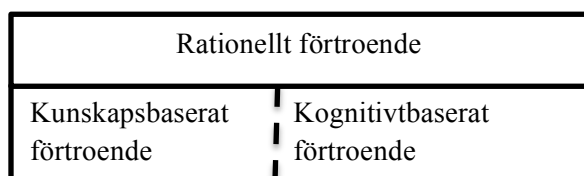
Ytterligare ett uttryck av rationellt förtroende är *Kognitivbaserat* förtroende. Kognitivbaserat förtroende baseras på en kognitiv process. Inom det kognitivbaserade förtroendet använder individen sina egna kognitiva processer för att bedöma om någon är förtroendeingivande eller inte. Kognitivbaserat förtroende bygger på att det finns en förutsägbar miljö och involverar en nivå av kognitiv igenkänning med personen som den andra parten har förtroende för. Denna kognitiva igenkänning befinner sig någonstans mellan perfekt kunskap och total okunnighet (McAllister, 1995).

Människor väljer kognitivt vem de ska lita på, och baserar detta beslut på graden av social likhet samt överväganden över organisatoriska sammanhang. Likhet mellan individer kan därmed påverka hur förtroendet utvecklas. Grupper av individer med liknande karaktäristiska, såsom etnisk bakgrund, kön, eller ålder kan ha en fördel över andra skilda grupper i deras förmåga att skapa och bibehålla förtroende i deras arbetsrelation. Teoretiker har observerat att individer tenderar att gruppera sig på bas av objektiva attribut såsom etnicitet, ålder och kön. Sådana interna klassificeringar ses påverka föreställningar och attityder. Detta eftersom individer är mer benägna att uppfatta utomstående gruppmedlemmar som oärliga, opålitliga och icke samarbetsvilliga (McAllister, 1995).

Inom offentlig sektor kan det exemplifieras genom en politisk styrelse med majoritet moderater, medan tjänstemännen övervägande är vänsterpartister (trots att de på arbetstid inte får utöva politik kan det ta sig uttryck i deras värderingar), inte utvecklar förtroende för varandra. Gruppmedlemmar med liknande karaktäristiska kan inom offentlig sektor även ses i form av uppdelning politiker - tjänstemän. Detta är en klassificering som skulle kunna påverka attityder

och föreställningar dem emellan. En företeelse som dock kan bidra till att skapa kognitivt förtroende för en individ i en organisation är att från institutionellt håll garantera att individen lever upp till vissa krav, genom t.ex. formaliserad rollfördelning (McAllister, 1995).

Kunskapsbaserat och kognitivbaserat förtroende grundar sig båda i en kognitiv och rationell process. I båda används information eller kunskap för att bedöma den betrodda parten och uppnå förtroende. På så sätt ligger uttrycken nära varandra i betydelse. Figur 2 visar det rationella förtroendet, vilket inkluderar de olika uttrycken kunskapsbaserat och kognitivbaserat förtroende. För att indikera att uttrycken ligger nära varandra i betydelse är linjen mellan dem streckad (Wennblom, 2012).



Figur 2: Rationellt förtroende och dess olika uttryck

Vi har hittills beskrivit rationellt förtroende utifrån uttrycken kunskapsbaserat och kognitivbaserat förtroende. På så sätt har vi försökt visa att rationellt förtroende kan beskrivas på olika sätt.

För att underlätta förståelsen av det rationella förtroendet presenteras i nästkommande avsnitt olika former av förtroendeingivande faktorer inom det rationella förtroendet.

2.6 Förtroendeingivande faktorer

Ett flertal forskare har undersökt vad som anses vara förtroendeingivande faktorer. Förmåga, välvilja och integritet har visat sig vara mer framträdande än andra (Mayer et al, 1995). En metaanalys av Colquitt et al. (2007), rörande relationen mellan förmåga, integritet, välvilja och förtroendet, testade genom en systematisk genomgång av 119 artiklar hypotesen: *“The ability, benevolence, and integrity components of trustworthiness each have significant unique relationships with trust.”*. Författarna fann att hypotesen stämde; det fanns en unik och signifikant relation mellan var och en av Mayers et al. (1995) tre faktorer och förtroendet. Med stöd i detta, samt i den utbredda användningen av Mayers et al. (1995) arbete (artikeln har citerats över 10 000 gånger på Google Scholar) kommer vi fortsatt i denna studie att utgå ifrån begreppen förmåga, välvilja och integritet när vi undersöker förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän.

När Mayer et al., (1995) kommit fram till vilka faktorer de anser mer framträdande än andra har de främst använt sig av Sitkin & Rooth (1993), Mishra (in press) och Butler (1991). För att få en djupare insyn i hur Mayer et al., (1995) kom fram till begreppen förmåga, välvilja och integritet, och för att få en djupare insyn av begreppens innebörd, valde också vi att läsa Sitkin & Rooth

(1993), Mishra (1996) och Butlers (1991) artiklar. När vi i följande avsnitt ger en närmare förklaring av de tre faktorernas innebörd kommer vi därmed att använda oss av Sitkin & Rooth (1993), Mishra (1996) och Butler (1991) som ett komplement till Mayer et al., (1995). Vi kompletterar även faktorerna med det som i studier om offentlig verksamhet har funnits vara relevant för förtroenderelationen, bland annat forskning från Yoon & Poister (2012, 2014). Faktorerna presenteras i följande ordning: förmåga, välvilja, integritet. Vi beskriver även faktorernas inverkan på förtroende.

2.6.1 Förmåga

I förmågan visas en parts kompetens, kunskap och expertis inom ett område, vilket ger parten ett visst inflytande i ämnet. Om det finns en hög nivå av förmåga anses den parten mer trovärdig då den oftast är säker på sin sak och kan ta beslut (Mayer et al., 1995). Kompetens och förmåga utgör grunden i förtroendet. Förtroende kan dock enbart ges inom det ämne parten besitter kompetens, det vill säga att en part upplever den andra partens kompetens tillräcklig för att utföra en *specifikt* tilldelad uppgift (Sitkin & Roth, 1993, Butler, 1991). En person som har kompetens inom datateknik kan därmed få förtroende att programmera hos en kund, men det behöver inte betyda att den parten får förtroende att hantera det sociala mötet med kunden. På så vis får parten en hög nivå av förtroende inom programmering men låg nivå av förtroende inom kundmöten. Kompetensen är på så vis kopplat till arbetssituationen och den specifika uppgiften (Mayer et al., 1995). En person kan även besitta kompetens i affärsmässighet, något som beskrivs som sunt förnuft och visdom om hur en verksamhet fungerar (Butler, 1991). Förmåga till den specifika uppgiften kan i relationen mellan politiker och tjänstemän tolkas som kunskap om de olika rollerna och uppdragen (tjänstemännen vs. politikerna), det vill säga affärsmässighet. Också hos Yoon & Poister (2014) framträder kompetens som en förtroendeingivande faktor i offentlig verksamhet.

2.6.2 Välvilja

Välviljan omfattar en parts, den som blir litad på, vilja att tillgodose den andra partens behov. Den bygger på att båda parterna har någon typ av kontakt för att kunna skapa välvilja. Ett exempel är en mentorskapsrelation där en mentor inte har några krav på att hjälpa och erhåller inte yttre belöningar. Om välviljan är hög erhåller mentorn en hög nivå av förtroende kontra låg nivå om välviljan är låg (Mayer et al. 1995). Butler (1991) menar att lojalitet, öppenhet och mottaglighet är underliggande betydelser för vad som påverkar förtroendet. Dessa redovisas enligt Mayer et al. (1995) under begreppet välvilja, varför också vi väljer att se dem som en del i begreppet välvilja. De underliggande betydelserna beskrivs nedan.

Lojalitet ses som ett löfte från den ena parten att skydda den andra partens intresse och få den att framstå på ett bra sätt. Öppenhet innefattar att en part öppet ska dela med sig av sina tankar och idéer. Det är även viktigt att den andra parten är mottaglig och accepterar tankarna och idéerna (Butler, 1991). I relationen är det även viktigt att parterna visar medkänsla och bryr sig om varandra och värnar om varandras intresse för att förtroende ska uppstå (Mishra, 1996). Det har visat sig att feedback på olika former av uppgifter är ett sätt att visa på att parterna bryr sig om

varandra och har en välvilja för varandra. Att inte ge feedback kan leda till misstroende, i och med att det signalerar ett ointresse för varandra. Att ge feedback kan ses som ett tecken på att vilja hjälpa varandra och varandras prestation. I och med feedback hjälper parterna att anpassa sitt beteende för att förbättra sina prestationer anses det vara viktigt för förtroenderelationen (Hartman & Slapnicar, 2009). Feedback framstår även som betydande för förtroendeskapande inom offentlig verksamhet (Yoon & Poister, 2014; Nyhan, 2000).

2.6.3 Integritet

Den som litar på någon har ett visst antal principer som den finner acceptabla och användbara. Integritet baseras på att den andra parten tar till sig dessa principer och accepterar dem. Om principerna ej accepteras anses den andra parten inte ha den integritet som krävs för att uppnå målen eller prestera enligt förväntningarna. På så vis anses den inte trovärdig nog att ta sig an uppgiften (Mayer et al., 1995). Det är viktigt att de principer som sätts avspeglas i hur arbetsuppgifter sedan genomförs. Ett exempel är en situation då en politiker uttryckligen poängterar vikten av få underlag innehållande visst perspektiv, och en tjänsteman som inte levererar detta. I en sådan situation minskas förtroendet för tjänstemannen vars agerande kan upplevas opålitligt. För att en individ ska anses pålitlig ska personen därmed genomföra det som lovats, i exemplet: leverera underlag med visst perspektiv (Mishra, 1996). Butler (1991) uttrycker det som *“when we agree on something I know he will stay to his word”*.

Konsekvenserna av tidigare beteende har på så sätt en påverkan på en individs integritet. Det tidigare beteendet påverkar på så sätt om parten anses trovärdig och förutsägbar. Om beteendet har varit opålitligt innan kommer det således påverka förtroendet negativt. I integriteten ingår även att handla konsekvent, det vill säga att agera och ta beslut konsekvent - på ett sådant sätt att det minskar andras ångest som orsakas av oväntade situationer (Butler, 1991).

Det är även viktigt att parterna delar samma värderingar som organisationen de tillhör. Om en part inte delar sin organisations grundläggande värderingar kan det komma att generera misstro eftersom parten anses tänka olika och på så vis blir det svårare att bedöma dennes framtida handlingar. Om parten avviker från en av organisationens grundvärderingar finns det risk att alla partens värderingar anses vara annorlunda. Partens samtliga värderingar generaliseras och anses inte vara förtroendeingivande. Om en part bryter mot en värdering behöver det nödvändigtvis inte generera misstroende, utan övriga styrkor kan väga upp. Exempel kan vara om en anställd regelbundet kommer försent till möten men ändå är produktiv på mötena. I en sådan situation kan den anställdes positiva egenskaper kompensera för att den kommer för sent (Sitkin & Roth, 1993).

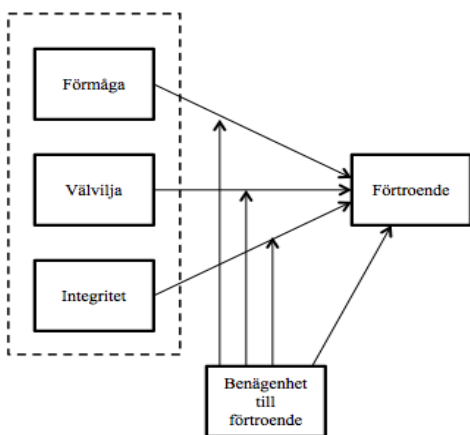
2.6.4 Hur fungerar faktorernas inverkan på förtroende

Tillsammans utgör de tre faktorerna en stark grund för att empiriskt studera förtroende för en annan part. Tidigare forskning har visat att integritet och kompetens är de mest framträdande i relationen från en chef till en anställd, medan lojalitet och öppenhet är de mest framträdande i relationen från en anställd till en chef (Gabarro, 1978, utifrån Butler, 1991). Butler (1991) finner

i sin forskning stöd för antagandet kring vad som är mest framträdande för chefens förtroende för den anställde, men inte för den anställdes förtroende för chefen (Butler, 1991).

Det kan även uppstå situationer där en individ exempelvis har en faktor men saknar en annan. I en sådan situation kan förtroendet påverkas genom att den saknade faktorn sänker nivån på förtroendet. Om det skulle visa sig att den som litar på någon upplever att vederbörande saknar någon, eller alla dessa faktorer, kan förtroende fortfarande existera. Detta då personer som har en benägenhet att lita på någon annan kan ha förtroende för en person, trots att de upplever att personen i fråga inte innehar ovanstående faktorer. Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till när det kommer till frågan om förtroende är därmed benägenhet till förtroende (Mayer et al., 1995).

Benägenhet för förtroende innebär en individs generella vilja att lita på någon. Detta baseras på en individs egenskaper och erfarenheter från andra förtroenderelationer. Det kan ha en positiv inverkan på förtroendet genom att väga upp upplevelsen av att en person saknar något av välvilja, integritet eller förmåga (Mayer et al., 1995). Vi kommer vidare i studien inte närmare att undersöka en persons benägenhet att lita på någon. Anledningen till att vi ändå tar upp benägenheten att lita på någon annan beror på att vi anser det viktigt att ha i åtanke att det kan finnas andra bakomliggande orsaker som kan påverka förtroendet. Detta går även att relatera till det resonemang Wennblom (2012) för kring att förtroende inte bör studeras som en enskild faktor utan att det ska ses i sin sociala kontext.



Figur 3: Beskriver att en parts benägenhet till förtroende påverkar förtroendefaktorerna och förtroendet. Tagen från Mayer et al., (1995), översatt till svenska.

Figur 3 visar faktorernas relation till varandra och till förtroendet. I figuren framkommer att benägenhet till förtroende är av vikt för att förtroende ska finnas. Pilarna som går från benägenhet till förtroende och till respektive förtroendeingivande faktor visar att benägenhet till förtroende har en inverkan på faktorernas påverkan på förtroende - att benägenhet till förtroende kan väga upp upplevelsen av att en person saknar något av välvilja, integritet eller förmåga. Den streckade boxen illustrerar att faktorerna inte enbart tillsammans påverkar förtroendet, utan även var för sig (Mayer et al., 1995).

2.6.5 Sammanfattningsvis: förmåga, välvilja och integritet

Förmåga, välvilja och integritet har visat sig vara de mest framträdande faktorerna när det kommer till vad som är förtroendeingivande (Mayer et al., 1995; Colquitt et al., 2007). Vi kommer för att lättare kunna operationalisera begreppen att använda oss av Mayers et al., (1995) sammanställning av begreppens underliggande betydelse. Dessa faktorer har Mayer et al., (1995) kommit fram till genom att göra en sammanställning av en rad begrepp som de anser överensstämmer och passar in på respektive faktor. Vi kompletterar dessa med Yoon & Poister (2014), vilka genomfört studier på förtroende inom offentlig verksamhet. Tabell 1 visar vilka begrepp som används när vi försöker adressera syftet att identifiera vilka underliggande betydelser förtroendet mellan politiker och tjänstemän grundar sig på.

Författare	Rationellt förtroende		
	Förmåga	Välvilja	Integritet
Mayer et al. (1995)			
Butler (1991)	Kompetens till en specifik uppgift, Affärsmässighet	Lojalitet, Öppenhet, Mottaglighet	Konsekvent handlande, Konsekvens, Uppfylla löften
Mishra (1996)	Kompetens	Medkänsla, Öppenhet	Pålitlighet
Sitkin & Roth (1993)	Förmåga	-	Dela grundläggande värderingar
Yoon & Poister (2014)	Kompetens	Feedback	-

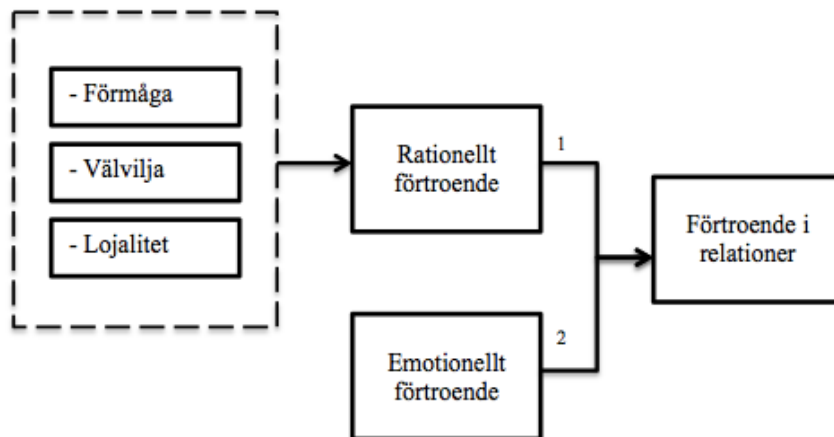
Tabell 1: Sammanställning av de förtroendeingivande faktorerna och deras underliggande betydelse.

2.7 Hur studien kommer att betrakta förtroende

Förtroende innefattar, förutom en viss nivå av risk, sårbarhet och ömsesidigt förtroende, en förväntning av en part på en annan (Mayer et al., 1995).

Vi utgår vidare från att förtroendeformerna är åtskilda, där det rationella förtroendet utgör en förutsättning för det emotionella förtroendet (likt med Wennblom, (under bearbetning), och McAllister, 1995). Rationellt förtroende, som baseras på människors kunskap och information om andra människors integritet, välvilja och förmåga (förtroendeingivande faktorer), utvecklas därmed före det emotionella förtroendet (McAllister, 1995). Detta illustreras i figur 4 med ordningsföljden "1" och "2", det vill säga rationellt förtroende först, emotionellt förtroende sen.

Vi kommer vidare i studien, för att besvara vårt syfte, att teoretisera det rationella förtroendet. Det rationella förtroendet operationaliseras till förtroendeingivande faktorer såsom välvilja, integritet och förmåga, med dess underliggande betydelse. Det emotionella förtroendet kommer inte att operationaliseras. Det diskuteras snarare utifrån en konceptuell grund.



Figur 4: Relationen mellan rationellt och emotionellt förtroende i en förtroenderelation.

3. Kommunens organisation

I följande kapitel ges en fallbeskrivning av kommunens struktur och organisering.

3.1 Kommunens verksamhet och förtroendevalda

Kommunal verksamhet består av en politisk organisation, och en tjänstemannaorganisation. Vi kommer först att beskriva den politiska organisationen, för att sedan gå vidare med att beskriva tjänstemannaorganisationen. Organisationen och dess olika aktörer visualiseras i Figur 5.

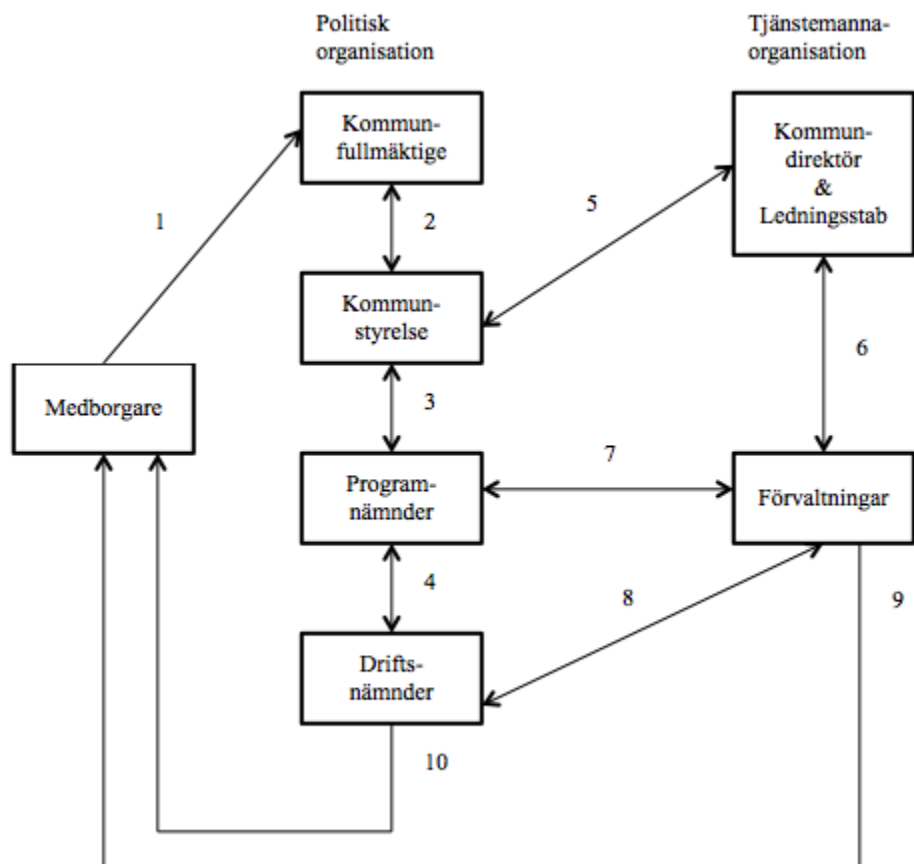
Den politiska organisationen, med kommunfullmäktige som högst beslutande organ, består av förtroendevalda politiker. Dessa har av medborgarna fått i uppgift att driva vissa frågor (se Figur 5, pil nr. 1). Medborgarna är därmed de som väljer, eller väljer bort, vilka som ska få ansvaret att styra kommunen. Kommunens högst beslutande organ, kommunfullmäktige, består av ett antal ledamöter. Ledamöterna är politiskt valda personer som har till uppgift att fastställa riktlinjer och mål som kommunen ska arbeta efter. Ledamöterna tillsätts var fjärde år och företräder alla varsitt parti. Platserna i kommunfullmäktige är fördelade utifrån hur folket fördelat sina röster på respektive parti.

I kommunfullmäktige väljes i sin tur en kommunstyrelse. Kommunstyrelsen består av ett antal ledamöter som har det övergripande ansvaret för att beslut verkställs, följs upp och utvärderas. Kommunstyrelsen yttrar sig i alla ärenden som kommunfullmäktige beslutar om (pil nr. 2). Till styrelsens uppgifter hör också stadens ekonomiska förvaltning och långsiktiga utveckling. Under kommunstyrelsen finns, beroende på kommun, ett antal programnämnder. Programnämnderna är indelade i för kommunen prioriterade områden och rapporterar till kommunstyrelsen (pil nr. 3). Exempel på programnämnder kan vara programnämnden för barn och utbildning, eller programnämnden för arbetsmarknadsfrågor. Under varje programnämnd finns olika driftsnämnder. Driftsnämnderna har mer specificerade områden och organiseras samtliga under någon av programnämnderna (pil nr. 4). Exempel på driftsnämnd under programnämnden barn och utbildning skulle exempelvis kunna vara gymnasienämnden, eller nämnden för skola årskurs 7-9 etc.

Tjänstemännens organisation består en kommundirektör, kommunledning och olika förvaltningar. Det högst styrande verksamhetsområdet är kommundirektören med sin ledningsstab. Kommundirektören väljes av kommunstyrelsen och har tillsammans med sin ledningsstab till uppgift att leda och samordna samtliga kommunens verksamheter (pil nr. 5). Kommunledningen ansvar för styrning, uppföljning och utveckling av kommunens verksamheter och arbetar bland annat med övergripande strategiska frågor inom kommunstyrelsen och programnämndernas ansvarsområden.

Under kommunledningen finns olika förvaltningar (pil nr. 6). Förvaltningarna är administrativa enheter som ger stöd till olika verksamhetsområden. Förvaltningarna är organiserade på så sätt att de kan kommunicera, arbeta och driva specifika frågor tillhörande en nämnd. Respektive förvaltning har till ansvar att förvalta nämndens ansvarsområde och tillgodose nämnden med

underlag till beslut. Det är även förvaltningens uppgift att verkställa de beslut som tas i nämnden (pil nr. 7 & 8). Varje förvaltning står därmed inför en ansvarig nämnd. En förvaltning kan dock ha flera olika arbetsområden, och stå ansvariga inför olika nämnder (kommunens hemsida).



Figur 5: Beskrivning av relationen mellan politik och förvaltning i en kommun.

Med denna beskrivning vill vi skapa förståelse för att kommunal verksamhet balanserar på två ben: den politiskt valda organisationen, och tjänstemannaorganisationen. Dessa två står i relation till varandra, där de dagligen behöver samverka för att kunna tillgodose medborgarnas behov. Hur väl deras samspel fungerar är därmed av vikt för organisationens prestation och vad som når medborgarna (se pil nr. 9 & 10).

4. Metod

I följande kapitel presenteras de utgångspunkter som ligger till grund för studien. Även studiens tillvägagångssätt presenteras. Kapitlet innehåller också en beskrivning av etiska överväganden. Kapitlet avslutas med ett avsnitt där vi beskriver hur vår analysprocess har gått till.

4.1 Kvalitativ forskning

Tidigare forskning har främst använt sig av kvantitativa studier när den har behandlat förtroende (Brower et al., 2009; Yoon & Poister, 2014). Kvantitativa studier utgår från att det finns en objektiv verklighet vilken man genom olika sätt att mäta försöker få information om. Forskningen efterfrågar dock en djupare förståelse för de underliggande betydelseerna i förtroende, varför kvalitativ studie är lämplig att göra (Brower et al., 2009; Yoon & Poister, 2014). Detta då den kvalitativa forskningsmetoden, till skillnad från den kvantitativa, utgår ifrån att skapa en djupare förståelse för särskilda samhällsfenomen. Den syftar i hög grad till att beskriva hur individer uppfattar och tolkar sin omgivning. Den kvalitativa forskningsmetoden ger därmed möjligheten till att mer djupgående beskriva ett specifikt fenomen (Bryman & Bell, 2005).

I och med att vi ämnar undersöka förtroendet mellan politiker och tjänstemän kommer vi i denna studie att tillämpa kvalitativ metod. Valet av en kvantitativ metod skulle visserligen generera ett mer generaliserbart resultat. I och med att vi dock ämnar bidra med en djupare förståelse för förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän ser vi en fördel med att genomföra en kvalitativ studie. Genom en kvalitativ studie erhåller vi möjlighet att möta både politiker och tjänstemän och att genom samtal få en uppfattning om deras syn på relationen. Att vi har valt att genomföra en kvalitativ studie ger oss dessutom möjlighet att tolka de svar som ges från intervjupersonerna mer djupgående.

Vi använder oss av fallstudie som forskningsdesign i och med att vi utgår från ett specifikt fall, en kommun. Genom att använda oss av en fallstudiedesign kan vi undersöka organisationens specifika karaktär och beteenden (Bryman & Bell, 2005).

4.2 Val av studieobjekt och respondenter

Eftersom vårt studieobjekt är offentlig verksamhet började vi vårt urval med att ställa oss frågan kring vad som för vår studie var ett lämpligt studieobjekt. Vi tog då kontakt med potentiella organisationer vilka vi bedömde låg inom ramen för offentlig verksamhet. Först fick vi kontakt med personer i en organisation som var positivt inställda till att delta i vår studie. Vid närmare information valde personerna i fråga dock att dra sig ur. Vi tog då kontakt med ordförande i en annan organisation. Även denna gång drog sig personen, efter några dagar, ur.

Avhoppen gav oss insikt om att förtroende kan upplevas som ett känsligt ämne. Vi tog med oss denna kunskap när vi sökte vidare efter ett lämpligt studieobjekt. Vi sökte denna gång efter en större organisation där respondenternas anonymitet på grund av organisationens storlek lättare skulle kunna bevaras (våra tidigare organisationer var avsevärt mindre i storlek). I vår kontakt

valde vi även att förtydliga att vår studie handlar om förtroende, med relationen mellan politiker och tjänstemän som ett exempel, och inte om en utvärdering av specifika personer och deras inbördes förtroende. Denna gång valde vi dessutom att inte gå via ordförande eller högst ledande tjänsteman när vi tog kontakt med organisationen. Den organisation vi tog kontakt med, och som även kom att bli studiens studieobjekt, är en kommun. Eftersom kommunen är en offentlig verksamhet som består av både politiker och tjänstemän anser vi den vara ett lämpligt studieobjekt för att uppfylla studiens syfte.

När vi valt studieobjekt gick vi vidare med att kontakta möjliga respondenter. Vårt urval av respondenter grundar sig på två kriterier: 1. Högt uppsatta tjänstemän, och 2. Ledande politiker. Detta urval gjordes med tanken att högt uppsatta tjänstemän (såsom programdirektörer, VD:ar eller förvaltningschefer) och heltidspolitiker (kommunalråd) har en mer kontinuerlig kontakt. De är även i högre utsträckning involverade i styrningen av kommunen. Tillsättningen av högt uppsatta tjänstemän sker dessutom med politikens godkännande, varför relationen är mer påtaglig. Urvalet kan benämnas som ett strategiskt urval (Bryman & Bell, 2005). I vårt urval gjorde vi ingen skillnad på oppositionella eller idag styrande politiker. Studien utgår således från högre tjänstemän och heltidspolitiker i en kommun, vid ett undersökningstillfälle, oavsett nämnd eller politisk färg. Utifrån vårt urval är vi medvetna om att vår studie hade kunnat få andra resultat om vi exempelvis intervjuat fritidspolitiker och tjänstemän på andra poster, eller för den delen politiker och tjänstemän i en annan kommun. Överförbarheten är därmed begränsad.

Respondenterna identifierades via kommunens hemsida, och kontaktades mailledes. I mailet framgick grundläggande information kring studien, dess syfte och förutsättningarna för att medverka i intervjun. Vi skickade mail till cirka tjugo personer, och gjorde vårt slutgiltiga urval utefter de som återkopplade och hade möjlighet att träffa oss i närtid. Det vill säga ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2005). Att vi gjorde ett bekvämlighetsurval vid valet av våra respondenter innebär en risk för bias, det vill säga att en viss typ av personer kan tendera att svara. Exempelvis personer som vill ge en särskild bild av förtroenderelationen mellan politiker tjänstemän. I och med att vi fick svar från majoriteten av de personer vi tog kontakt med tror vi inte att risken för bias har påverkat vår studie.

4.3 Intervjuer

Det finns olika former av metoder vid insamlande av empiriskt material. Djupintervjuer anses särskilt användbara om de tidigare kunskaperna på området inte är stora. Metoden anses även lämplig när det kommer till att fånga människors föreställningar om den egna vardagen (Esiasson et al., 2012). I och med detta har vi valt att använda oss av djupintervjuer vid insamlande av vår empiri. Detta är även en metod som används inom kvalitativ forskning och som bidrar till att uppfylla studiens syfte.

Samtliga intervjuer genomfördes på den intervjuades arbetsplats eller i anslutning till denna. Under intervjuerna har båda skribenterna varit närvarande. Den ena tog anteckningar medan den andra fokuserade på intervjupersonen och ställde frågor. Vi använde oss av den uppdelningen för

att respondenterna skulle känna att intervjuaren var intresserad och lyssnande. Anteckningarna har även använts som ett stöd vid sammanställningen av vår empiri.

Totalt genomfördes nio intervjuer, fem med politiker och fyra med tjänstemän. Vi genomförde intervjuer med politiker först, och fann efter fem intervjuer att svaren var återkommande, varför vi valde att inte genomföra fler intervjuer. Vi planerade att genomföra fem intervjuer med tjänstemännen. En intervju blev dock inställd, vilket resulterade i en snedfördelning mellan politiker och tjänstemän. Vi anser dock inte att detta har påverkat studieresultatet i någon vidare bemärkelse. Detta då svaren redan vid den tredje intervjun var återkommande.

Merparten av intervjuerna genomfördes under november 2014, någon enstaka i december. Intervjuerna tog mellan 45 minuter till 75 minuter att genomföra. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades ordagrant. Detta är önskvärt i kvalitativa studier eftersom att det förenklar analysen av det insamlade materialet (Kvale, 1997). Efter att transkriberingarna var klara kodades de med respondent 1-9 där respondent 1-5 är politiker och respondent 6-9 är tjänstemän. Denna kodning genomfördes för att ytterligare anonymisera intervjupersonerna.

Ett tänkbart alternativ till att genomföra djupintervjuer hade kunnat vara fokusgrupper, en metod som vi till en början övervägde. Anledningen till att vi ändå valde djupintervjuer är att vi i ett tidigt skede av vårt arbete upplevde att samtal om förtroende kunde uppfattas som ett känsligt ämne. Vi ansåg därför att fokusgrupper, där diskussion sker öppet med andra, kunde ha resulterat i mer förtegn svar. Genom att respondenterna gavs möjlighet att samtala enskilt med oss ansåg vi att det kunde bidra till studiens ökade validitet.

Att vi gjort intervjuer gav oss även möjlighet att tolka respondenternas svar mer djupgående, då vår närvaro vid insamling av data inneburit att vi kunnat tolka kroppsspråk och ansiktsuttryck (Halvorsen, 1992). Detta är något vi tror ha bidragit till större förståelse för förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän, då vi stundtals upplevde att respondenterna försökte framställa en förskönande bild i sina svar. Denna upplevelse hade inte kunnat erhållas om vi inte hade fått möjlighet att tala med respondenterna. Vi upplevde dessutom att respondenterna var mer förtegn i början av våra intervjuer, då de mot slutet gav mer utvecklande och öppna svar, något som kan ha att göra med att vi under intervjuens gång själva fick ökat förtroende. Att en del respondenter upplevdes förtegn kan även ha att göra med att vi som intervjuare inte lyckades få tillräckligt förtroende från personerna i fråga. Reflektioner kring hur vi gjorde för att öka vår trovärdighet hos respondenterna framförs i avsnittet som rör etiska överväganden. Vidare reflektioner och begränsningar kring detta förs i kapitlet diskussion.

4.4 Intervjuguide

Vid intervjutillfällena utgick vi från en intervjuguide. Vi använde oss av olika intervjuguides beroende på om vi intervjuade politiker eller tjänstemän. Vid utformandet av frågor till intervjuguiderna utgick vi från befintlig teori och tidigare studier på området. Detta gjorde vi för att i ett senare skede kunna relatera vår empiri till teorin. Vi hade även i åtanke att frågorna

skulle bidra till att besvara studiens syfte. Detta kan bidra till god validitet i studien då det stärker medvetenheten kring att undersöka det forskaren avsett att undersöka (Bryman & Bell, 2005).

Frågorna i intervjuguiden var semistrukturerade med öppna svarsalternativ. Detta gav oss större möjlighet att ställa följdfrågor och övriga funderingar som uppkom under samtalsgången. Detta förhållningssätt valdes för att hålla samtalen öppna och diskuterande (Bryman & Bell, 2005). I och med att tidigare organisationer, då de fått reda på att vi ska undersöka förtroende, dragit sig ur valde vi även att strukturera intervjuguiderna utifrån frågornas känslighet. Vi inledde med en övergripande fråga, där respondenten fick beskriva sin roll i organisationen. Därefter lät vi respondenten beskriva sin relation till motsvarande part för att senare gå in på mer specifika och eventuellt känsliga frågor. De specifika frågorna grundade sig dels på en tidigare studie gjord från SKL, där vi använde olika former av antaganden som respondenterna fick resonera kring. Exempel på antagande är ”Tjänstemännen är ett stöd och inte någon motpol” eller ”Politikerna ska ha falkblick och tjänstemännen myrperspektiv”. På så vis tänkte vi att vi under intervjugång skulle kunna få öppnare svar.

Vi hade som avsikt att inte skicka ut intervjuguiden till intervjupersonerna på förhand. Vi gjorde bedömningen att förfarandet att inte skicka ut frågorna i förväg skulle minska risken för att intervjupersonerna skulle kunna ge ”tillrättalagda” svar. Dessutom gjorde vi bedömningen att utskick av frågorna på förhand skulle kunna skapa en syn på intervjusituationen som mer strukturerad än vad som var vårt syfte. En av våra respondenter efterfrågade dock intervjuguiden. Vi valde att skicka ut den till personen i fråga för att inte riskera att minska vårt förtroende. Att personen fick intervjuguiden i förhand tror vi dock inte har påverkat vårt resultat. Detta främst i och med att vi förhöll oss med viss frihet till ordningen och frågorna i formuläret, något som vi upplevde inte störde intervjupersonen i fråga.

4.5 Insamling av övrig data

För att finna vetenskap om vårt ämne började vi med att söka efter artiklar i olika databaser. Vi använde oss av SUMMON, Scopus och Google Scholar för att få en bredd i vår sökning. Sökord som användes var bland annat: *trust*, *förtroende*, *trust in relations*, *trust in leadership*, *trustworthiness* och *förtroende mellan chef och anställd*.

Vi sorterade aktualiteten i våra sökningar utifrån titlar och abstracts. Vidare sorterade vi artiklarna utifrån hur ofta de citerats. Genom att sortera efter de mest citerade artiklarna kunde vi utvärdera vilka artiklar som var relevanta och som fortfarande ägde aktualitet i forskningsvärlden. När vi läst in oss på förtroende mer generellt, det vill säga definitionen av förtroende och dess effekt inom privata företag, inledde vi sökandet kring förtroende inom offentlig verksamhet. De sökord som användes var bland annat *trust in public organizations* och *trust in public sector*.

Vi använde oss även av SwePub för att söka efter avhandlingar och forskning i ämnet från svenska universitet. Vi fann bland annat Niemanns (2013) avhandling kring rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän på regeringskansliet. Vi har även varit i kontakt med Hanna

Broberg, förtroendevald och tjänsteman som har arbetat med organisation och utveckling i offentliga organisationer, och som under oktober släppte boken *Samarbetskontraktet*. Boken har bidragit till en djupare förståelse för relationen mellan politiker och tjänstemän. Genom Broberg erhöll vi även tips på rapporter från SKL på temat, vilka också använts i studien.

4.6 Etiska överväganden

Det finns fyra etiska överväganden som en forskare ska beakta vid en studie: informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. Informerat samtycke baseras i den aktuella studien på att intervjupersonen informeras om syftet med undersökningen och hur den är upplagd (Kvale & Brinkmann, 2009). Vidare är förhandsinformation till respondenter viktigt då det kan skapa en större känsla av trygghet för intervjupersonen och på så sätt bidra till en förtroendefull relation mellan parterna (Trost, 2005). Informerat samtycke innebär vidare att intervjupersoner ska informeras om vilka risker och fördelar som kan vara bundna till studien. Personen ska också delta frivilligt, och ska när som helst under intervjun och studien ha möjlighet att dra sig ur och avbryta samarbetet. Konfidentialitet innebär att intervjupersonens privata information hanteras diskret och inte kommer att avslöjas. Om informationen som publiceras i studien kan förknippas med intervjupersonen ska den personen godkänna den identifierbara informationen. Konsekvenser innebär att forskaren ska överväga de möjliga konsekvenserna för studien, det vill säga konsekvenser för personerna som deltar i studien och organisationen som studeras. Exempelvis kan intervjupersoner avslöja saker vid intervjun som personen ångrar eller som skada personen, detta är någonting som intervjuaren behöver hantera. Forskarens roll innebär att forskarens integritet och moral är avgörande för undersökningens etiska beslut. Forskaren ska även vara opartisk och objektiv i datainsamlingen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Vi har valt att använda oss av de etiska riktlinjerna för att stärka trovärdigheten i vår studie. Vi informerade om studiens syfte redan i vår första kontakt med respondenterna. Fyra av nio respondenter ville då ha uppföljande information om studien. Några fick det maillades, andra kontaktade vi genom ett telefonsamtal. Vid det uppföljande samtalet försökte vi på ett utförligt sätt besvara deras frågor. Mail eller telefon valdes beroende på vad respondenten efterfrågade. Att vi valde att ge ut informationen innan kan ha bidragit till en trygghet hos respondenterna, något vi tror stärker validiteten i vår studie.

I och med att vi tog kontakt med varje respondent var för sig var det inte ordförande (högsta politiker) eller förvaltningschef (högst styrande tjänsteman) som valde vilka andra politiker eller tjänstemän vi skulle intervju. Respondenterna fick efter att de fått information, utan vetskap om varandra, därmed själva välja om de ville delta i studien eller inte. Detta gjorde vi för att öka respondenternas anonymitet. Intervjupersonerna fick även välja den plats de ville bli intervjuade på. Detta i och med att vi ville att de skulle känna sig trygga under intervjutillfället. Samtliga intervjupersoner fick vid intervjusituationen ytterligare information om studien. De fick även möjlighet att ställa frågor om de ville.

Vi informerade om att vi inte kommer att använda oss av intervjupersonernas namn eller personuppgifter i studien. Personerna fick även information om att vi till andra inte skulle berätta om vilka som deltagit i studien (två av respondenterna efterfrågade information på vilka andra som deltagit).

Vidare informerades respondenterna om att deras utsagor inte skulle kunna gå att koppla till dem. I det fall där intervjuer har ansetts avslöja för mycket om uppgiftslämnarens identitet har vi valt att utesluta denna information. Det kan till exempel röra sig om ett namn (vissa respondenter namngav sina närmsta politiker eller tjänstemän), eller ett resonemang som rör ett specifikt sakområde. Ett sådant resonemang skulle exempelvis kunna vara *“Inom nämnden vuxenutbildning händer det att tjänstemän ...”* (exemplet är påhittat). Detta har vi, för att säkerhetsställa att vi hanterar informationen diskret, valt att anonymisera genom att skriva *“Inom [nämnden i fråga] händer det att tjänstemän ...”*. I vissa fall har vi även bytt ut avslöjande ord mot symbolen *“X”* (Se vidare stycke 6.1 och 6.2 i kapitlet *Resultatredovisning*).

Att vi är studenter och inte har några kommersiella syften med undersökningen ingick också i informationen. Genom detta handlingsförfarande försökte vi minska risken för att det intervjupersonerna sade skulle medföra några konsekvenser för dem.

Samtliga intervjupersoner godkände att intervjuerna spelades in. Vi upplevde inte att någon verkade tycka att det var ett problem att de blev inspelade, eller för den delen citerade. Ingen har efterfrågat att få läsa det utdrag vi kommer att använda oss av i arbetet, varför vi inte heller har skickat ut det till respondenterna. När arbetet är färdigt kommer de intervjuade få möjlighet att läsa det. Vi anser även att vi inte har byggt upp en relation till respondenterna, då vi enbart träffades vid intervjutillfället. Det har underlättat att vara objektiv vid både datainsamlingen och analysen.

4.7 Analysprocess

Metoden som används för att besvara forskningsfrågorna är en kvalitativ innehållsanalys, vilken ger möjlighet att tolka det underliggande budskapet i texten (Graneheim & Lundman, 2004). Den kvalitativa innehållsanalysen är ett lämpligt verktyg, då den ger möjlighet att kunna tolka och tyda respondenternas svar.

I processens första steg lästes samtliga intervjuer igenom för att få en känsla för helheten i texterna. Vidare plockades kärnfulla meningar ut, vilka kunde ha betydelse för den fortsatta analysen. Meningarna valdes genom att respektive författare markerade meningar i den transkriberade texten. Vi gick igenom varje intervju individuellt, för att sedan gå igenom dem tillsammans. Valet av meningar genomfördes med utgångspunkt att erhålla en känsla för sammanhanget i intervjun. Vi försökte på så sätt vara noggranna med att inte ta meningarna ur sitt sammanhang. Detta hanterade vi genom att gå tillbaka i intervjun och försöka få en helhetsbild av det respondenterna sa. Vi läste även sammanhanget runt meningarna ett flertal gånger för att se inom vilken kontext respondenternas utsagor sas. De meningar som befanns

intressanta, men inte tydligt kunde placeras, markerades för att vid ett senare skede bli föremål för diskussion och reflektion. Detta gjordes för att inte missa något intressant som uppkommit i samtalen.

Vidare kondenserades de valda meningarna, i syfte att korta ned texten men samtidigt lyckas behålla innehållet. Detta genomfördes för att erhålla ett mer lätthanterligt material och underlätta den fortsatta analysprocessen (Graneheim & Lundman, 2004). Därefter kodades meningarna i förutbestämda koder. Koderna valdes för att återspegla betydelsen av förtroende i vår teori. Exempel på koder är information, affärsmässighet, lojalitet, öppenhet. Vid val av vilken kod som de kondenserade meningarna skulle placeras i diskuterades olika möjligheter. Vi upplevde indelningen i koder som ett kritiskt moment, något som också beskrivs av Graneheim & Lundman (2004). Vi fann detta vara bland det svåraste i hela analysprocessen, då det framgick att vi är olika personer med olika tolkningshorisonter. Vissa av meningarna diskuterades därmed länge, beroende på hur vi tolkade det respondenten sagt. Vi enades slutligen om vilken kod respektive mening skulle ha. Den fortsatta processen bestod i att placera koderna i huvudkategorier, det vill säga förtroendeformer (kunskapsbaserat, kognitivbaserat etc.) och förtroendefaktorer (välvilja, integritet, förmåga).

Ett tillägg i vår analysprocess är att vi har försökt att förstå förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän med utgångspunkt i deras eget perspektiv. Vi har i denna studie valt att se våra respondenter som personer som representerar sig själva och sina föreställningar, snarare än personer som agerar vittnen eller sanningssägare för ett fenomen (Esiasson et al., 2012). På så sätt har tolkningar gjorts av våra respondenters föreställningar, vilka i sin tur också är tolkningar av deras egen verklighet. Detta kan betyda att en annan forskare, med ett annat teoretiskt synsätt, hade kunnat göra en annan tolkning än vad vi har gjort. Vi har som beskrivet försökt förstå det som framkommit i intervjuerna i relation till vad respondenterna sagt i sin helhet. Detta för att deras utsagor inte ska bli tagna ur sitt sammanhang.

Enligt Kvale (1997) innebär ett arbete med hög validitet att forskaren undersöker det som avses att undersökas. Därmed har vi försökt återge en berättelse utifrån våra teoretiska begrepp snarare än utifrån respondenterna.

5. Resultatredovisning

I följande kapitel presenteras vad som framkommit i samtal med respondenterna. Vi har valt att dela upp kapitlet i två avsnitt: resultatredovisning politiker och resultatredovisning tjänstemän. Respektive avsnitt innehåller underrubriker som karaktäriserar det som var särskilt framträdande i vår empiri, besvarar vårt syfte och våra frågeställningar. Dessa underrubriker har vi gjort genom att tematisera empirin. Resultatet kommer från nio intervjuer, fem med politiker och fyra med tjänstemän.

5.1 Resultatredovisning politiker

Hädanefter benämns politikerna, på grund av hänsyn till anonymiteten, som respondent 1-5. Vidare har vi i citat, då respondenter namnger en person, en nämnd, eller något som kan identifiera vederbörande, bytt ut det angivna ordet mot X, hen, eller dylikt. Detta har markerats med hakparentes.

5.1.1 Acceptans och respekt för olika perspektiv i rollerna

I våra intervjuer framkommer att politik och förvaltning ibland kan ha olika perspektiv. När sådana situationer uppstår framkommer från respondenterna att det är av vikt att utgå från vad väljarna har röstat fram för politik. Inför den typen av situationer uttrycker en del av respondenterna att tjänstemän bör ha förståelse, andra att de ska acceptera att det i slutändan är politiken som bestämmer. Flera av respondenterna menar att de gärna lyssnar till tjänstemännens förslag, men att tjänstemän ska acceptera, och vara lojala mot, om politiken ändå tar ett beslut som går emot det tjänstemännen har sagt. Detta i och med att politiker är ytterst ansvariga för de beslut som tas, men också för att de har ett annat perspektiv än tjänstemännen, vilket tjänstemännen behöver ta hänsyn till.

Respondent 4 menar att politiker ibland kan ta beslut baserat på andra faktorer än rent sakliga. Politiker kan enligt respondenten ibland ta beslut som grundar sig på den opinion som finns, eller på ekonomi, eller andra faktorer. Respondenten menar att tjänstemän i vissa diskussioner är mer pragmatiska: *“det här måste kunna ske snabbt”*, medan politiken måste fundera över hur specifika förslag exempelvis står sig mot media eller folket: *“Även om vi som politiker får ett underlag som pekar på en viss sak så kan det ändå vara så att vi politiskt har en förkärlek för saken i sig, eller att man politiskt vill vara lite mer populistisk för att man inte vill göra folk arga”* (Respondent 4). För relationen är det därmed viktigt att komma ihåg att politik och förvaltning har olika perspektiv.

En annan respondent uttrycker det som att tjänstemän bör visa respekt för att politiker ibland har andra perspektiv att ta hänsyn till: *“Tendensen finns ibland hos vissa tjänstemän, att de bara lite storögt säger ‘vi vet ju att det här har rätt’ och då kan jag säga: ‘mmm, men jag hör vad du säger men det finns ändå folk som har en uppfattning om det, låt oss fråga vad de tycker.’ Och det handlar om att respektera rollerna, att jag måste faktiskt lyssna på vad medborgarna som hör av sig tycker”* (Respondent 1). I och att politiker är folkvalda och kan avsättas behöver

tjänstemännen därför acceptera att det är politiken som bestämmer: *“Tjänstemännen kan inte avsättas [...] men då får de acceptera att det är jag som bestämmer också”* (Respondent 1).

Ytterligare en respondent framhåller att tjänstemännen bör acceptera att politiken ibland har ett annat perspektiv. Respondenten uppger att hen är medveten om att tjänstemännen ibland vill åt ett annat håll och anser då att tjänstemännen bör acceptera politikens riktning och inte fortsätta lägga förslag som går emot politiken: *“Antigen får man acceptera från tjänstemannahållet att vi har en politik som tycker något annat, acceptera det eller gå därifrån”* (Respondent 3). Samma respondent menar även att det är viktigt att ha förståelse för varandras roller. Respondenten exemplifierar detta genom ett samtal vederbörande haft med en tjänsteman: *“Jag hade en tjänsteman en gång som sa när vi pratade politik: ‘Vad är politik? Det är det du säger som är politik. Det politiken bestämmer sig för är politik, då är det också politik.’ Och det var en klok tjänsteman utifrån att, ja vi vet våra roller”* (Respondent 3).

5.1.2 Gränsdragning och samspel

I samtalen framkommer något som respondenterna benämner som gråzon, där de menar att det ibland kan vara svårt att veta vem som ska göra vad. Respondent 3 efterfrågar mer tydlighet, där vederbörande menar på att inte bara hen, utan även andra politiker ibland tenderar att gå långt ner i verksamheten. I den frågan efterfrågas av respondenten mer riktlinjer där chefer skulle kunna hänvisa till att de har ett visst mandat. En annan respondent menar att tydlighet är en viktig del i samarbetet då tydlighet också generar att politiken får bättre underlag.

Den största faran i ett samarbete ses av respondent 2 som att en politiker fastnar för mycket i tjänstemannaperspektivet; det vill säga att som politiker inte låta tjänstemännen sköta de detaljer som de är experter på, utan själv ägna sig alltför mycket åt dem. Det är därmed viktigt att ha klart för sig vart gränserna går. I samtal om samarbetet menar respondent 5 att hen försöker hålla reda på *“rågången”* mellan politik och förvaltning, något som personen inte upplever är helt lätt. Även hos andra respondenter framkommer att gråzonen och frågor kring vem som gör vad inte alltid är helt enkel.

Respondent 3 menar att politiska åskådningar inte kan tillåtas färga i de tjänstemannaförslag som kommer in. Tjänstemän bör därmed fråga sig om de kan arbeta åt den sittande kommunledningen eller inte. Respondenten ger ett exempel på när kommundirektören, vid byte av politisk majoritet, samlade alla förvaltningschefer och frågade om de hade problem med den nya majoriteten. Till de som hade det kunde andra arbetsuppgifter ordnas, där man inte arbetade med förordnade med vilka man på grund av politisk uppfattning hade svårt att samarbeta. Detta ansåg respondenten vara bra gjort, där hen menar att tjänstemän inte ska vara politiskt färgade.

När det kommer till frågor rörande samarbete menar respondent 1 att det ideala i ett samarbete är att politiker ska acceptera att tjänstemän har en annan kunskap, och är kunnigare än politiker i vissa frågor. Detta innebär dock inte per automatik att politiken alltid kommer att acceptera det som tjänstemännen säger. Detta främst då politikerna menar att de till skillnad från

tjänstemännen har en annan kunskap som handlar om det politiska ansvaret. Respondenten menar att tjänstemän ska arbeta utifrån den riktning som politiken, utifrån det uppdrag de har fått från väljarna, har bestämt. I arbetet är det upp till politiken att välja när de anser att något som dyker upp är en fråga av principiell art, och därmed kan politikerna också engagera sig i frågan om hen anser att det finns skäl för det. Ytterligare tre respondenter uttrycker att de förväntar sig att tjänstemän ska arbeta utifrån vad politiken har sagt är målet. Respondent 4 menar att sammandrabbningar i relationen leder till en djupare relation och till resultat i arbetet: *“Hellre de som man kanske krockar med ett par gånger men som man får förtroende för sen och man får verkligen till förändringar”* (Respondent 4).

5.1.3 Information och avstämning

På frågor om politikernas vardag och kontakt med tjänstemän beskriver samtliga respondenter att de har regelbundna träffar med ledande tjänstemän, ansvarig programdirektör eller förvaltningschefer. Stor del av kommunikationen sker under de bestämda träffarna, men även över mail och telefonsamtal - lite beroende på vad som händer i verksamheten. Även avstämning, och förväntan om att tjänstemän ska stämma av, lyfts fram som en viktig del i kommunikationen.

Trots att samtliga respondenter menar att det är viktigt att få information när plötsliga ärenden dyker upp är det enbart respondent 5 som betonar cafét (gemensamt fikautrymme) som en plats där spontana möten är viktiga. Respondenten menar man i cafét kan ha avstämningar på en halv minut: *“Man stämmer ju alltid av såhär liksom i samtal i cafét och då, ‘kan jag göra såhär? Är det rätt väg att gå?’ För det är den avstämningen som man måste ha, och en god tjänsteman stämmer alltid av med ansvarig politiker”* (Respondent 5). Respondent 4 menar att det sker både formella och informella möten och respondent 2 uppger att möten ibland kan ske akut. Respondent 1 menar dock att hen undviker att ha informella möten i och med att det kan uppstå otydlighet i vad som har bestämts och vad som görs. Vederbörande menar på att alla diskussioner ska ske i öppna rum.

Vikten av avstämning exemplifieras av respondent 4 genom att berätta att hen en gång blivit uppringd av en tidning utan att innan ha fått information från tjänstemännen. I och med att respondenten, på grund av brist på information, inte kunde svara på tidningens frågor upplevde personen situationen som jobbig. Respondenten beskriver det som en prestigeförlust och menar att det är av vikt att politiker får information om vad som har hänt, eller är på gång, för att minimera okunskap hos politiker till följd av brist på information. Respondenten menar även att det är viktigt att göra klart vad en politiker behöver veta, och att politiken inte ska vara *“nere och peta i verksamheten”*. Detta upplevs dock svårt i och med att medborgarna främst ringer till politiker och berättar saker som egentligen kanske är fråga för förvaltningen. För att vara trovärdig mot allmänheten behöver politiken därför veta mer än sådant som de tar beslut kring. Avstämning och information är därmed av vikt för att politiker inte ska uppleva prestigeförlust och bli misstänksamma mot tjänstemännen.

Avstämningen beskrivs även i intervjun med respondent 3 vara viktigt för att irritation inte ska uppkomma. Respondenten exemplifierar genom att beskriva en situation där tjänstemännen valde att inte kontrollera vissa uppgifter med politikerna innan det skickades ut till allmänheten: *“...då hade [förändringen] kommit med som att den skulle gälla nästa år också, och där blir man lite irriterad över hur de kan ta för givet att det ska vara så utan att kolla av”* (Respondent 4).

5.1.4 Vakthund i misstänksamhet

Brist på information och avstämning kan leda till frustration då det ibland genererar att saker som inte har beställts levereras. Bland annat respondent 2 uttrycker brist på avstämning som frustrerande då det bidragit till ett beslut som politiken inte ville: *“Därför vart jag extra frustrerad, då kände jag att det här skulle kunna vara en grej där man faktiskt gjorde lite med vilja. Att man från förvaltningsledningen inte tyckte det var så dumt att det hade hänt.”* I denna situation menar respondenten att det är tydligt att politik och förvaltning ibland tycker olika. I sådana situationer poängterar respondenten att det är viktigt att vara öppen och diskutera och förankra innan man låter göra saker offentligt.

Även respondent 3 resonerar kring en situation då tjänstemän inte har levererat det som var överenskommet. Respondenten menar att det får hen att känna sig som en *“vakthund som i misstänksamhet hela tiden försöker styra tillbaka frågan”*. I dessa situationer blir det enligt respondenten tydligt att tjänstemännen vill åt ett visst håll: *“gång efter annan får [jag] säga, neej, det var inte dit vi skulle. Det är liksom sjuttonde gången vi säger det, och det är så tydligt att tjänstemännen, eller chefen där, vill åt ett visst håll.”* (Respondent 3).

Att det ibland uppkommer situationer där tjänstemän levererar något som inte är beställt framkommer även hos Respondent 1 som menar på att situationen beror lite på vilket område politikerna och tjänstemännen arbetar i. Inom denna politikernas område hände det ofta att ärenden helt plötsligt dök upp: *“100 miljoner till [X] som vi inte har diskuterat överhuvudtaget, vart kom den ifrån? Ja då var det en tjänsteman någonstans som tyckte att det var en prioriterad fråga, och la in den i budgeten, utan något mandat eller utan en beställning att göra det”* (Respondent 1).

5.1.5 Känsla för helhet

Fyra av våra respondenter menar att det finns ett behov av mer kunskap kring hur politiken fungerar. En respondent uttryckte att det inte är alla tjänstemän som är medvetna om hur politiken fungerar: *“det är inte alla tjänstemän som förstår hur politiken fungerar, och om man inte förstår hur politiken fungerar blir det svårt att förstå hur den påverkar organisationen”* (Respondent 1).

Respondent 3 uttrycker att det behövs en större förståelse för vad som är politik och inte. Vid frågor som inte är av principiell art behöver inte politiken kontaktas, därmed är det viktigt att veta när något man gör börjar ändra principerna för politikens åtagande. Att ha en känsla för detta, och när en sådan situation uppstår kontakta politiken, efterfrågas av denna respondent. En

annan respondent menar att tjänstemän måste kunna jobba i den politiskt styrda organisationen: *de ”måste kunna jobba i offentlig miljö, en politiskt styrd organisation, annars ska man inte jobba här”* (Respondent 5). Ytterligare en respondent uttrycker det som så att det behövs: *“fingertoppskänsla kring vad som är den ledande majoritetens intentioner”* (Respondent 2).

Respondent 5 menar att det är av vikt att tjänstemän även funderar på vad ett beslut som tjänstemännen vill ta kan få för konsekvenser när man ser till kommunens helhet. Det är därmed viktigt att ha i åtanke att det finns flera andra grupper som kan vara berörda av ett visst beslut, där det ibland i en kommun kan vara lätt hänt att man bara tittar på sitt lilla perspektiv. Därmed är helhetsperspektivet viktigt, men också att det skapas verktyg för att se en helhet.

Respondent 2 uttrycker det som att tjänstemännen ska ha en överblick: *“De ledande tjänstemännen måste också ha en falkblick alltså, de måste ha känsla för, en del av den viktiga omvärldsbevakningen sköts ju utav dem”*. Respondenten i fråga utvecklar även detta med resonemang om att tjänstemännen ska kunna göra intelligenta bedömningar. Respondent 3 uttrycker det som att tjänstemän ska kunna se helheten i en kommun. Även respondent 1 belyser vikten av tjänstemännens förmåga att se helheter, där hen menar att tjänstemän borde vara bättre på att få ihop underlag från olika förvaltningar för att få fram olika perspektiv och påverkan. Att tjänstemän ska kunna ha ett samhällsperspektiv med i sina underlag. Däremot menar respondenten att hen som politiker inte kan begära att tjänstemännen ska ha det politiska perspektivet, men att de ska kunna utgå från strategin kring vad som är de stora frågorna för kommunen.

5.1.6 Tassar in om kompetens saknas

Respondent 4 menar bland annat att det är viktigt att känna att tjänstemännen har kompetens att klara av sitt uppdrag för att politiken inte ska gå direkt ner i verksamheten: *“För känner man att den kanske inte har det, då kanske det blir att man börjar tassa in för mycket på tjänstemannaområdet, att man inte riktigt, ‘ja, jag vet inte om [hen] fixar det där’. Eller att man känner att personen är slarvig eller ostrukturerad Det är jobbigt, för och då är risk att man känner att [hen] kommer inte göra det här, så går man runt det här, man går direkt ner i verksamheten.”* Kompetens är därmed en viktig och förtroendeingivande faktor för att relationen ska fungera. Om politiker upplever att tjänstemännen inte har kompetens finns en risk att de går för långt in i verksamheten.

Tjänstemännen ska även kunna ge svar på politikernas frågor: *“De ska vara duktiga på sina frågor och kunna ge bra svar på de frågor som politiken ställer”* (Respondent 1). Tjänstemännen ska även kunna ge ordentliga underlag för att politiken ska kunna fatta beslut, något som framkommer hos flera respondenter. Två av respondenterna exemplifierar vikten av underlagen där de förklarar att det hänt att politiken tagit beslut som medfört enorma ekonomiska bakslag på grund av bristande eller felaktiga underlag. En av respondenterna belyser att det uppstått situationer där underlagen visar på en effekt men att utfallet sedan blev något annat. I fallet som respondenten belyser blev förändringen dyrare än vad som underlaget visade på. Respondenten

medger att politikerna måste beställa underlaget på rätt sätt men att det ibland kan komma tunna underlag från tjänstemännen: *“Jag har varit med om att ta tuffa beslut och sen när man väl har gjort det så visar det sig att det inte vart den besparing som de sa - att det blir mycket dyrare göra den förändringen, och då blir jag oerhört frustrerad, man måste kunna lita på underlaget som man får”* (Respondent 4). Förväntan om att tjänstemän i sin profession ska guida politiker framkommer hos respondent 3. Respondent 2 menar att vederbörande förväntar sig att tjänstemän ska vara sakliga på sitt sakområde.

5.1.7 Våga säga ifrån

Respondent 1 menar att tjänstemän inte ska vara rädda och att de ska kunna säga ifrån när de anser att politiken har missat något. Personen i fråga menar dock att detta är svårt då hen upplever det som att en del tjänstemän har en överdriven respekt för politiker. Detta exemplifierar respondenten genom att tidigare företrädare har satt folk *”i kylskåp”* för att de har sagt *”fel saker”*. Respondenten uttrycker en förhoppning om att tjänstemännen inte känner så inför honom, och förväntar sig därmed att tjänstemän ska kunna säga till respondenten vad de tycker. I samma resonemang säger personen dock att hen, som gärna vill höra tjänstemännens åsikter, i slutändan ändå kanske kommer att ta ett annat beslut – som hen vill att tjänstemännen ska acceptera.

Även en annan respondent uttrycker en förväntan över att tjänstemännen ska säga till politikern om det uppstår några tveksamheter kring respondentens agerande: *“Blir det riktigt stora övertramp då räknar jag ju med att jag får höra det utav, utav åtminstone [närmsta tjänsteman], [hen] ska kunna säga det till mig, det där var inte bra, nu säger de såhär och såhär ”* (Respondent 2). Denna förväntan framkommer även hos ytterligare en respondent, som menar att tjänstemän ska våga säga till när de anser att politiken är fel ute: *“Att man vågar säga emot: ‘jag kommer göra det ni politiken säger, men ni är fullständigt helt fel ute’ det förväntar jag mig”* (Respondent 3).

Respondent 2 menar att hen som politiker har makten över tjänstemännen. Hen menar på att många politiker tror att det är på annat sätt, men hen står fast vid att politiker har makt över tjänstemännen på så sätt att de kan flytta runt, avskeda och låta tjänstemännen hamna någon annanstans om de vill. På så sätt måste den som har makten också vara den generösa och vara öppen för att bli kritiserad. Det är som politiker viktigt att vara medspelare. Respondenten vill därför att tjänstemännen ska vara öppna och våga säga saker som de tror att hen kanske inte har lust med att höra. Den ledande tjänstemannen ska även kunna säga att den kan stå för, och utföra, det politiken vill. Enligt respondenten ska tjänstemännen även säga till när de känner att de inte kan stå för det politiken vill. Respondenten uttrycker det som att det också från politikens håll är viktigt att ha respekt för att tjänstemannen i fråga säger emot.

5.1.8 Personkemi

I samspelet mellan politiker och tjänstemän resonerar tre av politikerna kring det sociala samspelet i relationen. Respondent 5 menar att samspelet är viktigt i relationen *”Fungerar det*

här sociala samspelet, det vi ibland kan kalla socialkompetens? Det är ju det som avgör tillslut att det funkar bra” (Respondent 5).

Samma respondent använder sig av begreppet personkemi och utvecklar sitt resonemang genom att förklara att kompetensen är viktig, men att kompetensen utan personkemi inte är lika handlingskraftig. Oavsett en tjänstemans kompetens är det därmed viktigt med personkemi: *“ibland funkar det bara så här [respondenten knäpper med fingrarna] med dig och jag vet inte varför, och då talar man om något som heter personkemi, som vi inte vet vad det är och ibland så funkar det bara inte” (Respondent 5).* Respondenten menar även att det är någonting som politikern och tjänstemannen lär sig ihop och att det kan ta upp till ett år innan de lär sig varandra.

Respondent 2 menar att personlighet är en viktig faktor i samarbetet. I sitt resonemang menar hen att relationen är något som byggs över tid, där det från båda parter fordras en öppen dialog där man diskuterar kring hur man vill att informationen ska gå och på vilket sätt man ska kommunicera med varandra. Respondenten menar att det är viktigt att känna att tjänstemännen inte *“kör sitt eget race”* utan att kommunicera med politikern, samtidigt som det är lika viktigt att tjänstemännen inte känner att politiker tar beslut bara för att de vill *“stöka till för tjänstemännen”*.

En annan respondent uttrycker det som att parterna vinner på att ha en avslappnad relation till varandra. Respondenten menar på att en avslappnad relation kan leda till att parterna lär sig mer hur den andra fungerar: *“Man får chans att prata lite privat sådär, och det tror jag är bra. Man lär sig hur den andra fungerar. Så jag vet det här ska jag föra fram såhär för då tar [hen] det bäst och då blir det bäst effekter” (Respondent 4).*

5.2 Resultatredovisning tjänstemän

Hädanefter benämns tjänstemännen, på grund av hänsyn till anonymiteten, som respondent 6-9. Vidare har vi i citat, då respondenter namnger en person, en nämnd, eller något som kan identifiera vederbörande, bytt ut det angivna ordet mot X, hen, eller dylikt. Detta har markerats med hakparentes.

5.2.1 Olika roller och perspektiv

Även i intervjuerna med tjänstemännen framkommer att politik och förvaltning ibland kan ha olika perspektiv. Respondent 9 uttrycker det som att politiker och tjänstemän har olika roller och uppdrag, något som enligt vederbörande är viktigt att respektera. Även respondent 6 menar att tjänstemän ska ha respekt för de politiska besluten. Enligt respondenten ska tjänstemän *“akta sig föra att driva egen politik och ifrågasätta politikens beslut”*. Tjänstemän ska istället lära sig att förstå varför politiken prioriterar vissa frågor och varför de ur ett politiskt perspektiv är viktiga. Respondenten anser att en tjänsteman som motarbetar politiken inte ska arbeta inom en politiskt styrd organisation: *“Du kan inte ifrågasätta, du kan inte ha en egen politik, för då ska man inte jobba inom en politiskt styrd organisation” (Respondent 6).*

Även respondent 7 framhåller att politiker och tjänstemän har olika perspektiv, där vederbörande menar att den politiska agendan inte alltid är begriplig för förvaltningsmedarbetare, men att dessa ändå ska ha respekt för den: *“Den politiska agendan är inte alltid begriplig för förvaltningsmedarbetare. Jag brukar säga vi behöver inte alltid förstå det, men vi ska ha respekt för att de har faktiskt, det är ju inte för att folk är dumma i huvudet utan det är för att man har andra saker att ta ställning till som inte vi gör”*. De olika perspektiven uttrycks genom att tjänstemän är mer rationella medan politiker behöver ta hänsyn till andra åtaganden: *“Vi har mer rationella [saker att ta ställning till], men de har politiska så de har val vart fjärde år, de kan inte göra vad som helst”* (Respondent 7).

Respondent 7 menar vidare att de olika perspektiven är särskilt framträdande vid valår. Detta då den styrande majoriteten vid valår vill undvika tuffa beslut och på så sätt undviker att lyfta vissa frågor: *“Vi kan inte fatta ett sådant beslut innan valet, det är politiskt inte möjligt, men det är rationellt utifrån ett förvaltningsperspektiv, [...] alltså olika planhalvor på något sätt att fatta beslut utifrån, man måste respektera det och sen kan man ju tycka att ibland besluten är, lite såhär, inte riktigt hur jag skulle fattat beslutet”*. Att politiker vid valår inte vill ta i vissa frågor påverkar enligt respondenten även förvaltningens arbete på så sätt att de ibland förlorar ett års planering eftersom frågor ligger vilande: *“Då tappar man ett helt års planering för att de här frågorna inte är aktuella just då.”*

Respondent 8 resonerar också kring att rollerna skiljer sig åt. Vederbörande menar att politiker är valda för att de har ingett förtroende och inte för att de är professionella eller innehar professionell kompetens: *“De som är förtroendevalda är ju inte valda för att de är professionella liksom, de är valda för att de har ett förtroende bland sina medlemmar”*. Respondenten menar vidare att politiker, i och med att de har tjänstemännen, inte behöver ha professionell kompetens: *“De behöver inte heller ha professionell kompetens, det har de sin förvaltning till”*. Samma tjänsteman menar att en del politiker missförstår sin roll genom att de tror sig vara chef för en verksamhet, något de inte är: *“Man är förtroendevald, inte chef. Chef är en anställd, ordföranderollen är ett förtroendeuppdrag, det har man så länge man har förtroendet och det kan ju försvinna över en dag eller räcka i fyra eller 25 år om man är duktig politiker”* (Respondent 8).

5.2.2 Gränsdragning och samspel

Vid våra intervjuer beskrivs en gråzon där tjänstemän och politiker agerar tillsammans med frågor där det inte tydligt framgår vem som ska hantera frågan, tjänstemannen eller politikern. Respondent 9 benämner gråzonen ett gyllne snitt och menar att det är politiken som bestämmer om tjänstemännen ska ta hand om en fråga eller inte, det vill säga om frågan är politisk eller inte. När uppdelningen för vem som ska göra vad är gjord menar respondenten att det är viktigt att båda parter respekterar vart gränserna går.

I samarbetsrelationen anser respondent 9 att det är irriterande om politiker går in på det som var vederbörandes ansvarsområde: *”Går man oupphörligen in på det som är mitt ansvarsområde och*

dessutom kortsluter mig, det skapar inte förtroende det skapar bara irritation kan jag säga” (Respondent 9). Respondenten beskriver vidare att politiker ibland kan bli väldigt engagerade i en del frågor och i hur dessa ska lösas eller genomföras. I denna situation är det enligt respondenten viktigt att informera politikern i fråga att vederbörande är inne på tjänstemännens område. Tjänstemännen måste då meddela politiken att de sysslar med något som inte är politikens uppgift. Respondenten anser även att politiker ska våga säga till när de anser att tjänstemän blir för politiska i sin roll. Respondent 7 menar också att det är av vikt att parterna förstår varandras uppdrag och inte går in på varandras områden: *”Man ska vara ganska tydlig med att hålla sig på sin, för det tänker jag att, jag ska inte gå in på politikerområdet och de ska inte gå in på mitt”* (Respondent 7).

Också respondent 6 menar att politiker inte ska lägga sig i tjänstemännens vardagsfrågor. Politikernas uppgift anses istället vara att ha ett medborgarperspektiv och ska utifrån det återkomma till tjänstemännen kring vad de ska göra: *”Det får inte bli så att politiken lägger sig i vardagsfrågorna, för det är inte deras uppdrag utan de ska ha ett medborgarperspektiv att åstadkomma och tala om vad vi ska göra”* (Respondent 6).

Respondent 8 beskriver rollfördelningen mellan tjänstemän och politiker som en *”bodelning”* över vad som ska göras. Hen framhåller vikten av en tydlig rollfördelning för att hen inte ska konkurrera med sin politiker om utrymme och driva samma fråga parallellt. Det är då viktigt att respondenten tillsammans med sin politiker avgör vem som ska föra frågan vidare. Respondenten påpekar dock att det är politikern som i slutändan avgör om det är en politisk fråga eller inte: *”Det är alltid politikern som avgör om det är en politisk fråga eller inte, det avgör inte jag, det är [hen] som säger att ja men det här måste vi nog ta politiskt ändå”* (Respondent 8). Respondenten menar vidare att tydligare rutiner och instruktioner från kommunstyrelsen kring tjänstemännens mandat skulle kunna underlätta gråzonen: *”Jag tycker att överhuvudtaget att sådana här roller som kommundirektör eller kommunchef ska ha en instruktion av kommunstyrelsen där det framgår vad mandatet är”* (Respondent 8).

Vidare beskriver respondenten potentiella problem när gränsdragningen mellan olika roller och uppdrag blir otydlig: *”Om jag nu har den här örnkollen och så dyker jag ner i verksamheten och gör liksom ett nedslag någonstans och så visar det sig att där träffar jag en politiker, då undrar jag alltid: vad har den personen där att göra? Som politiker ska man ju inte vara nere i verksamheten för mycket [...] de är medborgarnas företrädare, är inte professionens företrädare, de har inte utbildning tillräckligt för att jobba här”* (Respondent 8).

Vid intervjuerna framkommer det att tjänstemännen upplever att relationen inte är jämlik eller baserad på samma ömsesidiga förutsättningar. Tjänstemännen kan inte förvänta sig att politiker ska agera på samma sätt som tjänstemännen förväntas att göra, då politiken har andra parter och intressenter att agera mot. Vid en intervju beskrivs relationen som ojämn i fråga om lojalitet gentemot den andra parten. Respondenten beskriver att hen inte kan förvänta sig att politikerna ska vara lojala mot de underlag som tjänstemännen tar fram, men att tjänstemännen ska vara

lojala till politiken: ”Det är ett ojämnt förhållande. Alltså jag förutsätts ju att vara obrottsligt lojal med dem, medan rent det omvända, så kan inte jag förvänta, för de har inte sin lojalitet med mig eller med förvaltningen utan de har ju det med sina partier och sina väljare, det är ju där de har lojaliteten” (Respondent 8).

5.2.3 Kommunikation och information

I intervjuerna framkommer att kommunikationen mellan tjänstemän och politiker sker genom formella och informella kommunikationsvägar. De formella mötena sker ungefär tre gånger per månad och är stadigt återkommande. På de formella mötena tas frågor upp som berör verksamheten och de stora delarna. Vid intervjuerna framkommer även att informella möten är viktiga för att kunna stämma av med politikerna huruvida tjänstemännen är på väg åt rätt håll, eller om det finns någonting viktigt som tjänstemännen vill informera politikerna om och som inte kunde vänta till det nästa formella möte: ”Jag har rätt ofta kontakter när jag ser att nej nu måste jag informera dem, då gör jag det via mail eller att vi ringer” (Respondent 6). Ytterligare en till respondent berörde det informella mötet: ”Då är det mycket informellt, det kan vara viktiga saker som jag informerar politikern, så [hen] får kännedom om verksamheterna” (Respondent 7).

Vid intervjuerna visade sig att respondenterna anser att det är viktigt hur kommunikationen genomförs. Det är viktigt att tjänstemännen får möjlighet att yttra sig i frågan. Respondent 7 framhöll vikten av ”att man inte får smisk på fingret om man säger någonting, alltså jag tänker mig om politikerna skulle komma med ett beslut som jag tycker är jättekorkat för vår verksamhet”. Det anses även vara viktigt att ge politikerna all information om en fråga, för att politikerna ska erhålla den information de behöver. Det visar sig dock inte vara lika viktigt att politikerna ska genomföra det tjänstemännen förordar. Det viktigaste framstår hos respondenten istället som möjligheten att uttrycka sin uppfattning, och sedan får politikerna göra som de vill: ”Sen kan de kasta det i papperskorgen och säga ‘det tycker inte vi och det struntar vi i’, men då har jag ändå gett dem en ärlig dialog” (Respondent 7). Liknande resonemang förs av respondent 8, där vederbörande anser det viktigt att säga sin åsikt om en vis fråga: ”Det viktiga är ju, jag vet att jag har möjlighet att plädera för min sak och min åsikt och sen så om de väljer en annan åsikt så, tycker jag att det är helt okej.”

Respondent 7 beskriver vidare att hen, då hen ska föra fram något till politiken, brukar poängtera att det som förs fram inte är vederbörandes privata åsikter, utan framförs ur ett tjänstemannaperspektiv. Respondenten beskriver erfarenheten att politiker brukar vara mer mottagliga för det tjänstemännen säger om detta klargörs: ”Nu säger jag en sak som kanske är lite politisk, men jag gör det utifrån tjänstemannaperspektiv, och då är det mycket lättare att ta emot det för dem” (Respondent 7).

Kommunikation kan enligt respondent 9 vara en viktig del i att förstå de olika rollerna. Respondenten framhåller vikten av ”diskussion när man börjar arbeta ihop, hur ska vi förhålla oss, hur ska vi agera, vad ska vi säga när vi kommer in på varandras områden”, och menar att

en sådan medför *“en väldigt stor fördel i det fortsatta arbetet”*. Respondenten menar att det för honom vuxit fram en respekt för rollerna med tiden och efter sammandrabbningar med sin ordföring *”Det är någonting som man lär sig ihop, man får samtala om det helt enkelt, vart ska vi ha vårans rågång någonstans.”* Kommunikation kring rollfördelningen är därmed någonting som kan bidra till förståelsen.

5.2.4 Ärlighet

I samtalen med tjänstemännen visar det sig att det är av vikt att politiker är öppna och ärliga i sin kommunikation kring vad som förväntas av tjänstemännen. Även öppenhet kring hur tjänstemännens agerande anses viktigt. Respondent 8 uttrycker att politiker ska informera om det uppfattas att vederbörandes agerande inte accepteras eller om det är några tveksamheter som berör tjänstemannen i fråga. Respondenten poängterar att det är viktigt att politikern säger till i tid för att tjänstemannen ska kunna ändra på sig och anpassa sig. Hen menar också att hen kommer att informera politiken kring åsikter om politikens agerande, och att de på så sätt hjälper varandra: *“Jag måste ju få reda på om hen hör om någon är tveksam till mitt agerande eller så, att jag får reda på det. Liksom att [hen] vill ha reda på om [hen] har bekymmer med sin handläggning i sin fråga så ger jag [hen] tips och stöd i det. Man hjälper varandra att bli duktigare så att säga. Det är ju liksom vår deal”* (Respondent 8).

Respondent 8 menar vidare att politiker inte ska göra upp bakom tjänstemännens rygg. *“... i alla fall internt att de inte säljer ut mig, det är väl mer det, eller gör upp bakom min rygg och sånt där som rör mitt jobb, det skulle jag tycka var jättejobbigt, så jag förväntar mig att de, om de har synpunkter på mitt agerande att de tar det mellan fyra ögon.”*

Tjänstemännen upplever att politiker ibland har en misstanke om att tjänstemännen har en dold agenda i frågan. Det vill säga att tjänstemännen skulle driva en fråga för egen vinning och att tjänstemännens kunskap inte används för att ta fram underlagen. En respondent efterfrågar då att politikerna ställer raka frågor för att undanröja sådana misstankar innan det växer sig stort och blir ett problem: *”För att sådant inte ska växa och bli för stort så uppskattar ju jag om då politiken rakt ställer sådana frågor, eller försöker pejla och ta reda på, till exempel det här då den politikern som anklagade mig att [driva min egen linje]”* (Respondent 9).

En annan respondent framhåller att hen efterfrågar att politikerna ska säga till om det underlag som tjänstemännen tagit fram inte är bra. Respondenten menar att politikerna ska vara ärliga kring vad tjänstemännen behöver förbättra och om huruvida en specifik fråga behöver prioriteras: *“En ärlig dialog och även då när de kan tycka att vi kanske, att nu, här får ni vässa er lite grann, vi vill ha bättre rapporter här, här får ni lägga ner lite mer krut för här har ni inte nått målet till exempel, då får ni prioritera det där istället”* (Respondent 7).

5.2.5 Tydlighet och vägledning

Vid tre av intervjuerna framkommer att tjänstemännen efterfrågar politiker som är öppna med sina tankar kring vart de vill och vart de ska. Det framkommer även att det upplevs viktigt att

politiken ska ge riktlinjer när de beställer underlag för att kunna ta beslut i en fråga. Respondent 9 menar att om politiken inte ger vägledning eller är tydlig nog vid beställning av underlag riskerar detta att leda till att tjänstemännen tar fram fel eller felaktiga underlag till politiken. Ansvar för att ge vägledningen ligger dock inte enbart hos politiken, då tjänstemän själva också har ett ansvar att efterfråga tydlighet: *“... men varför sa ni inte det här från början? Om ni hade varit öppna och ärliga om det då, så hade vi ju kommit mera rätt här. Samtidigt är det en del av vår profession att tanka av dem så mycket vi kan för att vi ska hamna mera right i vår tjänstemannautövning”* (Respondent 9).

Också respondent 6 menar att det är viktigt att politiken ger vägledning i vissa frågor. I likhet med respondent 9 anser respondent 6 att tjänstemän om de inte får vägledningen ska söka den själva. Att få vägledningen underlättas dock om det finns en god relation mellan politikerna och tjänstemännen i fråga: *“Man måste dels söka vägledning och får man inte det, ja då har man problem, därför att om de säger ‘ja men ni får göra som ni vill’, då är det ingen vägledning, utan då måste de konkretisera det lite mera, och har man en god relation då funkar det och man kan konkretisera det lite mer”* (Respondent 6).

I intervjuerna framkommer även att respondenterna efterfrågar tydlighet vid målsättningar för organisationen. Även uppföljning av mål ska vara tydligt. Respondent 9 menar på att det tidigare har varit väldigt många och spretiga mål, vilka gjorde det otydligt för tjänstemännen att veta huruvida de genomfört ett bra jobb eller inte. Respondent 7 förde ett liknande resonemang: *“Målen måste vara tydliga, det är det viktiga, tydliga. De ska helst vara tidsatta, de ska vara, inte bara tidsatta, utan även uppföljningsbara på det sättet att det är tydligt att nu har vi nått målet.”* Även respondent 8 menar att politiker ska vara tydliga med vad som förväntas av tjänstemännen: *“Att de är tydliga med vad de förväntar sig utav oss och, men också tydliga på vad de ger oss för mandat.”*

5.2.6 Stå kvar när det blåser

Tjänstemännen efterfrågar att politiker backar upp när tjänstemännen driver framåt. Det vill säga att politikerna ska stötta tjänstemännen om det uppstår motgångar i en fråga som drivs av tjänstemännen på politikernas uppdrag. En respondent framhåller det negativa i om politiker lovar att de ska backa upp och sedan inte gör det när det *“börjar blåsa”*. Respondenten uttrycker det som att: *“De ska inte backa när det börjar blåsa eller börjar bli obekvämt”* (Respondent 9). En annan respondent resonerar på liknande: *“Att om de [politiker] har gett mig ett mandat, att de står fast vid det även om det blåser”* (Respondent 8).

Respondent 6 anser att det är viktigt att politikern står fast vid det mandat som delats ut till tjänstemännen. Hen menar på att det är viktigt att politikern tydligt visar att hen litar på tjänstemännen och ger fritt utrymme, och inte drar tillbaka mandatet när det inte passar politikern: *“Viktigt att politikern visar tydligt att hen litar på mig, att hen inte behöver kontrollera mig utan politikern ger mig fritt utrymme att agera så inte tar ifrån mig mandatet helt plötsligt för att det inte passar hen”* (Respondent 6).

Även i kommunikationen utåt efterfrågas från politikerns sida lojalitet gentemot tjänstemannaorganisationen och mot de gemensamma besluten. *“Visst kan ni göra studiebesök och sånt där, men ni måste tänka på: ett, vem företräder ni? två, vad har ni? Vad måste ni vara lojala till med vissa beslut som ni själva har tagit? För ibland kan de säga såhär att ‘jo men [de] tog det beslutet men så tyckte inte jag’. Det kan man inte heller säga som en ledande politiker, som inte försvarar de beslut som faktiskt är fattade, då blir det ju liksom kortslutning i systemet när man gör så”* (Respondent 9).

6. Analys

I följande kapitel redovisas studiens analys. Med utgångspunkt i ställningstaganden i teorin har vi valt att teoretisera det rationella förtroendet. Detta har genomförts utifrån den beskrivning som återfinns i litteraturen: rationellt förtroende med uttrycken kunskapsbaserat och kognitivbaserat förtroende. Vidare har vi teoretiserat empirin utifrån de förtroendegivande faktorerna välvilja, integritet och förmåga med deras underliggande betydelser. Detta har gjorts för att besvara studiens frågeställning och syfte.

Kapitlet är indelat i fem avsnitt, där avsnitt 6.1 innehåller analys av relationen bland politiker och avsnitt 6.2 analys bland tjänstemän. Avsnitt 6.3 innehåller en reflektion kring det emotionella förtroendet. I avsnitt 6.4 presenteras en sammanfattning av det vi har kommit fram till. Vi försöker även belysa vad det vi har kommit fram till betyder i detta avsnitt. I avsnitt 6.5 diskuteras vad som särskilt framkommit i denna specifika kontext och hur det kan skilja sig från relationen chef-anställd.

6.1 Rationellt förtroende bland politiker

6.1.1 Kunskapsbaserat förtroende – respekt för rollerna

I den rationella bedömningen av förtroende gör individer en uppskattning av hur förtroendefull en part är genom att utvärdera och beakta den andra partens egenskaper. Detta görs på basis av att en person genom tidigare interaktioner skapar sig kunskap om den andra personens handlingar. Det grundar sig på en förutsägbarhet att känna den andra tillräckligt bra för att veta att dennes beteende är förutsägbart. Ett uttryck för rationellt förtroende är det kunskapsbaserade förtroendet (Lewicki & Bunker, 1996).

Det kunskapsbaserade förtroendet kan bland annat ses i form av att politiker har en kunskap om att tjänstemän och politiker i vissa frågor tycker olika på grund av att de har olika perspektiv. Denna erfarenhet kommer ifrån att personerna tidigare har interagerat och skapat sig erfarenheter om deras roller och perspektiv (Lewicki & Bunker, 1996). Ett annat exempel på det kunskapsbaserade förtroendet är exemplet med den respondent som menar att en del tjänstemän inte respekterar att politiker även behöver ta hänsyn till medborgarna. Hen menar då att det finns en tendens ”hos vissa tjänstemän att de bara lite storögt säger ‘vi vet ju att det här är rätt’”. På så sätt uttrycker respondenten att hen genom tidigare interaktion med vissa tjänstemän har införskaffat sig kunskap om hur de resonerar i vissa situationer (Lewicki & Bunker, 1996). Respondenten menar vidare att hen behöver lyssna på andra som också har en uppfattning om frågan i sig, det vill säga medborgarna, och där det utifrån tjänstemännen i denna situation handlar om att respektera rollerna. Här blir även mottagligheten, det vill säga att acceptera den andra partens tankar (Butler, 1991) framträdande.

Ytterligare ett exempel på att politiker genom tidigare interaktioner utvärderar tjänstemännens handlingar är exemplet med den politiker som menar att hen får agera som en “vakthund som i misstänksamhet försöker styra tillbaka frågan”. Respondenten gav i samtalen exempel på två

frågor (vilka vi p.g.a. anonymitetsskäl inte väljer att redogöra) där hen menade att det var tydligt från början att tjänstemän och politiker inte var överens i frågan. I denna situation visste politiken i ett tidigt skede vart tjänstemännen stod i frågan, något som kan ses som en del i det kunskapsbaserade förtroendet där politiker känner tjänstemän tillräckligt bra för att veta att deras beteende kommer vara förutsägbart (Lewicki & Bunker, 1996).

Det kunskapsbaserade förtroendet skulle även kunna bidra till att den förväntan politiker har på tjänstemän, exempelvis förväntan om information, skapar en negativ erfarenheter i det fall tjänstemän inte infriar förväntan. På så sätt kan tidigare erfarenheter, som innebär icke infriade förväntningar, bidra till att skapa misstankar (Lewicki & Bunker, 1996). Att det nödvändigtvis måste vara så att beteende som inte lever upp till förväntningar per automatik genererar misstro är ingenting som framkommer i vår i empiri. Däremot framkommer att politiker ibland, även om de inte vill tro det egentligen, tänker att tjänstemän eventuellt gör vissa saker med viljes. För att situationer med misstankar inte ska uppstå är kommunikation något som enligt Shapiro et al., (1992) anses öka förtroendet. I vår empiri har förutom information och kommunikation även avstämning framkommit som ett exempel på vad som i relationen anses av betydelse. Att tjänstemän stämmer av med politiker kan därmed ses som något som bidrar till minskad frustration och misstro.

6.1.2 Välvilja – kommunikation, information och avstämning

Välvilja innebär enligt teorin viljan att tillgodose den andra partens behov. I vår empiri framkommer att politiker efterfrågar information, kommunikation och avstämning som en del i begreppet välvilja, dvs. efterfrågan på hur tjänstemän kan tillgodo se politikens behov.

För att tillgodose politikens behov framkommer i vår empiri att politiker anser att information och avstämnings är en viktig framgångsfaktor för förtroenderelationen. Ju bättre en person känner en annan desto lättare är det också att förutsäga hur den personen i fråga kommer att handla (Shapiro et al., 1992). Kommunikation kan bidra till att öka förtroendet genom att bidra till att lära känna varandra och att skapa förståelse för varandras roller (Lewicki & Bunker, 1996). Detta framkommer även i empirin, där respondenterna menar att de genom kommunikation och avstämning lättare kan förstå varandras roller och ta till sig kring vad den andra personen förväntar sig. Kommunikation skulle kunna skapa förståelse för det en respondent benämner som den största faran: *“att som politiker fasta för mycket i tjänstemannaperspektivet”*. Kommunikationen bidrar även till att förstå hur den andra personen kommer att agera, då man gör ett informationsutbyte kring behov, preferenser och förhållningssätt (Lewicki & Bunker, 1996). Detta framkommer i empirin, där tydlighet påstås underlätta samarbetet. Respondenter beskriver bland annat att de upplever det frustrerande när de inte får korrekt information, varför information rörande behov och preferenser kring ett underlag kan bidra till förtroende (Lewicki & Bunker, 1996).

Avstämning har i vår empiri framkommit som ett exempel på hur tjänstemän kan kommunicera för att tillgodose politikens behov. Tidigare i teorin har vi läst om feedback och kommunikation.

Avstämning är dock ingenting som i tidigare forskning har lyfts fram som betydande. Att vi har fått fram avstämning kan bero på den specifika kontext som politiker och tjänstemän befinner sig i, något vi diskuterar närmare under avsnitt 6.4 och 6.5.

Vidare kan avstämning, på samma sätt som kommunikation enligt Hartman & Slapnicar (2009), ses som en vilja att hjälpa varandra och varandras prestationer. Att inte ge avstämning kan i och med att det signalerar ett ointresse för den andra parten, precis som brist på kommunikation och information enligt Hartman & Slapnicar (2009), leda till misstroende i relationen. Avstämmningar kan därmed ses som ett teoretiskt tillägg i att förstå förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän. Detta i och med att avstämmningar, oavsett om de är informella eller formella, anses vara av särskild vikt för relationen.

Kontinuerlig kontakt är vidare viktig för att parterna inte ska förlora kontakt med varandra, och bidrar till att veta hur olika parter reagerar i olika situationer (Lewicki & Bunker, 1996). Detta kan även ses som en del i det kunskapsbaserade förtroendet, på så sätt att förståelse kan underlättas genom att kommunicera och stämma av. Detta i och med att människor, ju mer de delar med sig av sina tankar och idéer, troligtvis i högre utsträckning kommer att agera på ett sätt som går att förutsäga. Att stämma av och dela med sig av sina tankar och idéer kan leda till att parterna lär känna varandra bättre och därmed också till ökad förtroende.

6.1.3 Välvilja – mottaglighet och lojalitet

En av de förväntningar som politiker har på tjänstemän är att tjänstemän ska ha förståelse för, och acceptera, att politiker ibland tar beslut som skiljer sig från det tjänstemännen anser. Politiker förväntar sig på så sätt att tjänstemän ska vara mottagliga för och acceptera politikens tankar och idéer. Att tjänstemän förväntas acceptera att politiken eventuellt kommer att ta andra beslut kan ses som den underliggande faktorn välvilja med betydelsen mottaglighet, där mottaglighet innebär acceptans av en annan parts tankar och idéer (Butler, 1991). Mottaglighet är också ett uttryck för att tillgodose politikens behov. Att acceptera politikens tankar och idéer är av särskilt vikt då det i empirin framgår att politiker, tillskilnad från tjänstemän, kan avsättas. I och med denna situation är det extra viktigt i att relationen acceptera att det är politiken som bestämmer, dvs. att tjänstemän ska vara mottagliga för politikens tankar och idéer (Butler, 1991).

Risken i relationen utifrån begreppet välvilja och mottaglighet ligger i att tjänstemän, genom att inte acceptera att det är politiken som bestämmer, gör politiken osäker kring huruvida det den bestämmer kommer att ske eller inte (Mayer et al., 1995). En av respondenterna uttrycker att det hänt, då politiker och tjänstemän tyckt olika, att hen fått agera *”vakthund som i misstänksamhet hela tiden försöker styra tillbaka frågan”*. Att det i dessa situationer varit tydligt att tjänstemännen vill åt ett annat håll gör politikerna sårbara (resultatet blir inte vad de förväntat sig, eller lovat allmänheten) då de har ingått ett avtal där osäkerhet föreligger (kommer tjänstemännen göra det överenskomna?) (Mayer et al., 1995). För politiker är det därmed av vikt att tjänstemän accepterar deras tankar och idéer.

Förtroendefaktorn välvilja innefattar även begreppet lojalitet. Lojalitet innebär att skydda den andra partens intressen och få den att framstå på ett bra sätt (Butler, 1991). I och med att tjänstemän, förutom att vara mottagliga, även förväntas arbeta utifrån vad politiker har sagt kan det tolkas som en förväntan om lojalitet. Lojaliteten efterfrågas på så sätt att tjänstemän ska arbeta utifrån det politiker har sagt, något som i sin tur kan skydda politikens intressen och leda till att vederbörande framstår på ett bra sätt, inte bara för medborgare utan även för andra kollegor.

6.1.4 Integritet – acceptera principer

Inom begreppet integritet framkommer att politiker anser att tjänstemän bör acceptera deras principer. Att dela gemensamma värderingar är också en del i förtroendefaktorn integritet (Mayer et al., 1995).

Att tjänstemän förväntas arbeta utifrån det politiken har sagt kan ses som att politiker har ett antal principer som de vill att tjänstemän ska ta till sig och acceptera. För att tjänstemän ska prestera enligt förväntningar bör de därmed acceptera politikernas principer. Om principerna inte accepteras av tjänstemännen anses tjänstemannen, utifrån de teoretiska utgångspunkterna, inte ha den integritet som krävs för att uppnå målen och leva upp till politikernas förväntningar (Mayer et al., 1995). Att tjänstemän tillfrågas om de kan stå för, och arbeta, för den nya politiska majoriteten kan ses som ett exempel på att det är viktigt att acceptera politikens principer.

Det är även viktigt att de principer som sätts avspeglas i hur arbetsuppgifter sedan genomförs (Mishra, 1996). Ett exempel är en situation då en politiker uttryckligen poängterar vikten av att få underlag innehållande visst perspektiv, och en tjänsteman som inte levererar detta. I en sådan situation kan förtroendet för tjänstemannen minska, då dennes agerande kan upplevas opålitligt. För att en individ ska anses pålitlig ska personen därmed genomföra det som lovats (Mishra, 1996); i exemplet: leverera underlag med visst perspektiv. Politiker förväntar sig därmed att tjänstemän ska arbeta efter de principer som satts upp.

Inom förtroendefaktorn integritet är det även viktigt att parterna delar samma värderingar som organisationen de tillhör. Om en part inte delar sin organisations grundläggande värderingar kan det komma att generera misstro. Detta då tjänstemän exempelvis resonerar annorlunda, på grund av olika värderingar, vilket kan göra det svårare för politikern att bedöma tjänstemännens handlingar (Sitkin & Roth, 1993). Ett exempel som framkommer i vår empiri när det kommer till att dela grundläggande värderingar är att tjänstemän, när det i kommunen skedde majoritetsbyte, av den högst uppsatta tjänstemannen blev tillfrågade huruvida de kunde tänka sig att arbeta för den nya majoriteten. Respondenten i fråga ansåg detta vara bra. Detta uttrycks bland annat hos ytterligare en respondent, som uttryckte att *”den ledande tjänstemannen samtidigt ska kunna säga att den kan stå för, och utföra, det politiken vill.”*

I vår empiri har det, förutom ovanstående exempel, inte framkommit något kring huruvida gemensamma grundläggande värderingar är en utgångspunkt för relationen. Däremot ska tjänstemän vara mottagliga för och acceptera, de principer som den rådande politiken har.

6.1.5 Förmåga – kunskap om specifik uppgift och affärsmässighet

Förutom acceptans av principer, mottaglighet, avstämning och lojalitet framkommer i vår empiri även att förtroendefaktorn förmåga är efterfrågad av politikerna. Inom förmågan visas en parts kompetens och kunskap inom ett område (Mayer et al., 1995).

Att förtroende enbart kan ges inom det ämne en part besitter kompetens (Sitkin & Roth, 1993; Butler, 1991) framkommer i empirin i de resonemang som rör att politiker besitter en viss kunskap, medan tjänstemännen har en annan. Att tjänstemän skulle kunna besitta politisk kompetens är ingenting som framkommer. Tjänstemännen ges på så sätt förtroende i den förmåga som de besitter, inom en specifik uppgift, *”De ska vara duktiga på sina frågor och kunna ge bra svar på de frågor som politiken ställer”*. En respondent menar att det finns en risk att hen, om hen känner att tjänstemän inte har kompetens att klara av sitt uppdrag, börjar *”tassa in”* på tjänstemannaområdet. Att tjänstemän har kompetens är därmed viktigt för politikernas förtroende för tjänstemännen och för att i relationen inte gå in på varandras område. Utöver kunskap inom en specifik uppgift efterfrågar politiker även att tjänstemän ska ha förmågan att se helheter: *”Tjänstemän ska ha i åtanke att det kan finnas andra grupper som kan vara berörda av ett visst beslut”*. Detta i och med att det i relationen är viktigt att förstå att politiker och tjänstemän har olika perspektiv, där politiker även behöver ta hänsyn till andra intressenter.

En annan form av förmåga är affärsmässighet, något som i litteraturen beskrivs som sunt förnuft och visdom om hur en verksamhet fungerar (Butler, 1991). Detta framkommer i vår empiri då politiker efterfrågar att tjänstemän ska ha kunskap om den politiska rollen, det vill säga den politiska verksamheten. Tjänstemän bör veta vad som kan vara politiskt känsligt att göra, när man gör saker som *”ändrar principerna för politikens åtagande”*. Majoriteten av respondenterna efterfrågar mer kunskap kring hur politiken fungerar. Detta kan även ses som en del i det kunskapsbaserade förtroendet (Lewicki & Bunker, 1992), där politiker efterfrågar att tjänstemän, genom tidigare interaktioner och erfarenheter ska känna politiken så pass bra att de vet vad de ska förvänta sig. Efterfrågan på förmåga att veta hur politiken fungerar tangerar också acceptans över att det är politiken som bestämmer. Att ha förståelse för att politiken kan ha andra saker att ta hänsyn till, och för varandras roller är därmed en utgångspunkt för förtroenderelationen.

6.1.6 Kognitivbaserat förtroende

Ytterligare ett uttryck för rationellt förtroende är det kognitivbaserade förtroendet. Inom det kognitivbaserade förtroendet väljer människor vem de ska lita på baserat på graden av social likhet, vilken kan bygga på objektiva attribut såsom etnicitet, ålder och kön (McAllister, 1995). Vad gäller social likhet kring de objektiva attributen är det ingenting som vi har noterat i vår empiri. Det vi dock har iakttagit är att det inom kommunens struktur, och i de samtal vi haft, finns en uppdelning av vi-dem som grundar sig på olika roller. Att politiker och tjänstemän anser

att de har olika roller och perspektiv kan vara något som underbygger social likhet i den bemärkelsen att politiker, inom gruppen politiker (istället för gruppering efter objektiva attribut som exempelvis kön) skapar kognitivbaserat förtroende. Detta är något som skulle kunna tendera att gruppera politiker mot tjänstemän, i ett så kallat vi-dem: politiker: ”de som förstår de politiska perspektiven” och tjänstemän: ”de andra”.

Vi menar inte nödvändigtvis att dessa uppdelningar existerar. Det kan mycket väl vara så att det finns politiker som på grund av andra attribut identifierar sig med tjänstemän, eller vice versa. Det är förenklat att säga att människor enbart identifierar sig utifrån vi-dem på grund av deras roller, eftersom identifikation kan bygga på mer än uppdelning utifrån profession. Det vi emellertid menar är att det potentiellt kan vara så att kommunens struktur, med den tydliga uppdelningen, kan leda till ett kognitivt förtroende inom respektive grupp, men inte mellan dessa. Sådana grupperingar kan resultera i att utomstående, det vill säga tjänstemän, betraktas som opålitliga och icke samarbetsvilliga (McAllister, 1995). Detta kan vara värt att ha i åtanke då ett vi-dem-tänk, på grund av identifikation utifrån roller, skapar misstänksamhet. Detta kan potentiellt underminera förtroendet. Att politiker efterfrågar mer affärsmässighet, det vill säga visdom om hur den politiska verksamheten fungerar (Butler, 1991), kan ses som en efterfrågan på förutsättningar för kognitivt förtroende.

Något som kan bidra till att skapa kognitivt förtroende för individer i en organisation, och då även från politiker och tjänstemän, är att från institutionellt håll garantera att individer lever upp till vissa krav genom exempelvis formaliserad rollfördelning (McAllister, 1995). En av våra respondenter menade bland annat att hen och andra politiker tenderar att gå långt ner i verksamheten. Mer riktlinjer som ger chefer mandat skulle enligt respondenten kunna minska otydligheten i gråzonen, vilket kan ses som exempel på en formaliserad rollfördelning. Även tydlighet efterfrågas och kan ses som en del i att förtydliga rollfördelningen. Detta diskuteras närmare under avsnittet som berör relationen utifrån tjänstemännens perspektiv.

6.2 Rationellt förtroende bland tjänstemän

6.2.1 Kunskapsbaserat förtroende – kommunikation och förståelse för rollerna

Det kunskapsbaserade förtroendet består i att en part använder information och kunskap om en annan parts agerande, vilken erhållits genom tidigare interaktioner, för att kunna förutse framtida handlingar (Lewicki & Bunker, 1996). Precis som hos politikerna framkommer hos tjänstemännen att kommunikation är en central del i relationen. Tjänstemännen beskriver i sina reflektioner kring kommunikation bland annat att det är viktigt att de informerar politiker kring olika saker. I det kunskapsbaserade förtroendet är kontinuerlig kommunikation och utbyte av information viktiga grunder för att förtroende ska uppstå i relationen (Shapiro et al., 1992). Därmed kan tjänstemännens information till politiker leda till att förtroende i relationen uppstår. Det framkommer också att kommunikationen med politiker sker tätt och regelbundet vilket skulle kunna stärka det kunskapsbaserade förtroendet.

Kommunikationen kan även underlätta för de två parterna att tänka på ett liknande sätt och på så vis kunna förutse den andres handlingar (Lewicki & Bunker, 1996). Respondenterna menar att de erhåller information om hur politikerna hanterar vissa frågor, och kan då lättare förutse hur politikerna kommer agera i framtida situationer. Vår empiri visar exempelvis att tjänstemännen är medvetna om att politiken inte kommer lyfta vissa frågor inför ett val. Tjänstemännen har då, genom att arbeta med politiker över en längre tid, skapat sig förväntningar och kan lättare förutse hur politiker kommer att agera. Kommunikation ses även som en viktig del i att skapa förståelse för rollerna, vilket är återkommande när det kommer till vad som inger förtroende i relationen.

6.2.2 Välvilja – feedback och öppenhet

En av tjänstemännen efterfrågar bland annat att politiker ska våga återkomma och samtala om oklarheter, i exemplet: *“politikern som anklagade mig att [driva min egen linje]”*. Detta kan ses som en efterfrågan av feedback, vilket enligt Hartman & Slapnicar (2009) är ett sätt att visa för andra att man bryr sig om dem. Att inte ge feedback kan leda till misstroende (Hartman & Slapnicar, 2009), vilket också är någonting som framkommer av respondentens resonemang, då vederbörande menar att politiker ska *“försöka pejla av”* istället för att låta misstankar växa sig för stora. Feedback kan även ses som en del i öppenheten, det vill säga en efterfråga på att politiker ska dela med sig av sina tankar och idéer (Butler, 1991) kring tjänstemännens beteende.

Också en annan respondent efterfrågar feedback på sitt agerande. Att politiker *“om de har synpunkter på mitt agerande, att de tar det mellan fyra ögon.”* Respondenten menar att det är viktigt, *“i alla fall internt att politiker inte säljer ut [henom]”*. Detta kan även tolkas som att respondenten, genom feedback, efterfrågar en lojalitet hos politiken, det vill säga att politiken skyddar tjänstemannen och internt får vederbörande att se bra ut (Butler, 1991), genom att gå direkt till tjänstemannen i fråga och inte agera bakom dennes rygg. Tjänstemannen menar att hen skulle uppfatta det mycket negativt om politiken inte tog upp synpunkterna med tjänstemannen.

Ytterligare en respondent efterfrågar öppenhet när det kommer till återkoppling angående tjänstemännens beteenden; att politiker ska våga säga *“... här får ni vässa er lite grann, vi vill ha bättre rapporter här, här får ni lägga ner lite mer krut för här har ni inte nått målet till exempel...”*

I och med att högt uppsatta tjänstemän kan tvingas lämna sina uppdrag på grund av olika former av samarbetsproblem med den förtroendevalda ledningen (Broberg, 2014) kan ovanstående exempel, där tjänstemannen önskar feedback på sitt agerande mellan fyra ögon, fungera som ett exempel på sårbarhet i relationen. Det kan tolkas som att tjänstemannen efterfrågar feedback för att i framtiden inte riskera att bli omplacerad eller avskedad. Denna sårbarhet framkommer även i våra samtal med politiker, då en av dessa framhåller att tjänstemännen kan flyttas runt eller avskedas om politikerna uppfattar att tjänstemännen inte agerar som de ska.

För att sårbarheten ska minska kan politikerna dela med sig av sina tankar och idéer till tjänstemännen. I empirin visas detta genom att tjänstemännen efterfrågar att politikerna ska

informera, vara öppna med tankar och idéer, och meddela tjänstemännen om tveksamhet till deras agerande föreligger (Butler, 1991). Att politiken delar med sig skulle kunna generera en mer öppen och ärlig dialog, där personerna bättre lär känna varandra och varandras ståndpunkter. Att dela med sig handlar om att *“hjälpa varandra bli duktigare”* som en av respondenterna uttrycker det (Mayer et al., 1995).

6.2.3 Välvilja – öppenhet och lyhördhet

I relationen mellan tjänstemän och politiker är en grundläggande del att det är politiker som sätter mål och riktlinjer, samt att det är politiker som fattar de slutgiltiga besluten (Broberg, 2014), något som också framkom i vår empiri. Som beskrivet i stycket ovan framkommer en efterfrågan från tjänstemännens sida att politikerna ska dela med sig av sina tankar och idéer, det vill säga öppenhet. Tjänstemännen efterfrågar öppenhet i den bemärkelse att de anser att de, om de får vägledning, också kan ge bättre underlag till politikerna. Utöver vägledning lyfts tydlighet kring mål och riktlinjer fram som ett exempel på vad några av tjänstemännen anser är viktigt. Tydlighet kring mål, och vart man är på väg, kan ses som en del i att politiker ska dela med sig av sina tankar och idéer, och i begreppet öppenhet. Tjänstemän menar att politiker även behöver vara tydliga, på så sätt att de delar med sig av vad de vill, i sina beställningar av underlag i och med att det kan påverka det slutgiltiga underlaget. Politikernas öppenhet kring underlag kan därmed minska risken för att det levereras *“bristfälliga”* underlag, som i sin tur skulle kunna generera beslut med andra konsekvenser än förväntat.

Samtidigt menar två av tjänstemännen att det är viktigt att de som tjänstemän söker information från politikerna *“för att hamna mera right i vår tjänstemannautövning”*. Att tjänstemän själva söker mer information kring politikernas tankar och idéer kan också ses som en del i begreppet välvilja, det vill säga vilja att tillgodose politikens behov (Mayer et al., 1995). När det kommer till begreppet välvilja framkommer även hos en av tjänstemännen upplevelsen av ett *“ojämlikt förhållande”*, där vederbörande menar att hen förutsätts vara *“obrottsligt lojal mot politiker”* medan hen inte kan förvänta sig det omvända. Detta kan i sin tur dels ses som en upplevelse av brist på välvilja, då tjänstemän inte kan förvänta sig att politiker ska tillgodose tjänstemännens behov genom att vara mottagliga och acceptera dessas tankar (Mayer et al., 1995). Det kan också ses som en förståelse för att politiker har andra intressenter att ta hänsyn till, såsom *“sina partier och sina väljare”* i och med att *“det är ju där de har lojaliteten”*.

Liksom i våra samtal med politiker framkommer i samtal med tjänstemän att politiker och tjänstemän har olika roller. Till skillnad från politikerna, vilka förväntar sig acceptans av tjänstemännen, framkommer i samtalet om olika roller inte motsvarande förväntning på politiker från tjänstemännens sida. Det som däremot framkommer är att tjänstemän är medvetna om de olika rollerna, och att de likt politikerna anser att de i sin roll som tjänstemän ska respektera de olika rollerna. Utifrån det skulle man kunna beskriva relationen som att tjänstemän likt politiker anser att de bör vara mottagliga, det vill säga acceptera politikens tankar och idéer (Butler, 1991).

I vår empiri framkommer däremot att tjänstemän anser att det är viktigt att de får möjlighet att uttrycka sina tankar och idéer. En respondent uttrycker det som viktigt *“att få plädera för min sak och min åsikt”*, men att politiker inte nödvändigtvis måste besluta i linje med tjänstemännens uppfattning. Ytterligare en respondent uttryckte samma resonemang, då vederbörande menade att det viktiga var att denne fick uttrycka sina tankar, sedan kunde politikerna ändå välja att *“kasta det i papperskorgen”*. I dessa resonemang framgår att det viktiga är att politikerna är mottagliga för att lyssna (vara lyhörda) till tjänstemännens tankar och idéer. Det är dock inte lika viktigt att politikerna accepterade tjänstemännens tankar och idéer. I och med att begreppet mottaglighet innebär en acceptans av den andres tankar och idéer kan vi inte säga att det framkommer att tjänstemän efterfrågar en acceptans. Däremot skulle man kunna tolka det som att tjänstemännen, så länge de får möjlighet att uttrycka sin uppfattning, är mottagliga, det vill säga visar acceptans, för att politiken i slutändan gör någonting annat.

6.2.4 Integritet – handla konsekvent

Integritet som förtroendegivande faktor omfattar förmågan att ta till sig den andras principer och acceptera dem (Mayer et al., 1995). I vår empiri framkommer att tjänstemännen anser att politiker och tjänstemän har olika principer. En av respondenterna uttrycker det som att tjänstemän tar beslut på mer *“rationella grunder”* medan politikerna har andra perspektiv att ta hänsyn till. Respondenten menar att detta är mest framträdande i samband med val, då vederbörande upplever att politiker inte vill fatta vissa typer av beslut, vilka skulle kunna påverka opinionen. Frågorna blir istället vilande och påverkar tjänstemännens arbete. I samma resonemang poängteras dock att tjänstemän, trots olika principer, ska respektera att det är politikerna som är de styrande. Detta skulle därmed åter kunna betraktas som att tjänstemännen, trots olika principer, i slutändan accepterar politikens principer och anpassar sig.

I integriteten ingår också att handla konsekvent, det vill säga att agera och fatta beslut konsekvent (Butler, 1991). Detta framgår bland annat av en respondent som menar att politiker behöver tänka på vem de företräder och att de behöver vara lojala med vissa beslut som de själva har tagit, det vill säga att agera konsekvent. Respondenten menar att politiker som inte handlar konsekvent och *“inte försvarar de beslut som faktiskt är fattade”* bidrar till att *“kortsluta systemet”*. Ett inkonsekvent handlande leder till osäkerhet och ångest hos andra parter (Butler, 1991), och försvårar förtroenderelationen.

Att uppfylla löften och stå vid sitt ord när man kommit överens om något är ytterligare en del av förtroendefaktorn integritet (Butler, 1991), och kan också ses som en del i att handla konsekvent, dvs. stå vid det man lovat. I empirin visas detta genom att en av respondenterna förväntar sig att politikerna ska hålla vad de tidigare lovat och inte *“sälja ut”* tjänstemännen. En respondent berör att politiker inte ska ta tillbaka mandat som de en gång gett till tjänstemännen. Ytterligare en respondent uttrycker det som att *“de [politiker] ska inte backa när det börjar blåsa eller börjar bli obekvämt”*.

6.2.5 Förmåga – affärsmässighet

Att politikerna ska inneha en kompetens eller kunskap inom ett specifikt område är inget som framkommer i empirin (Mayer et al., 1995). En respondent uttryckte det som att politiker inte behöver ha *”professionell kompetens”* eftersom de har sin förvaltning till det. Politiker behöver därmed inte ha kunskap inom tjänstemännens område och anses av en respondent inte heller ha den rätta utbildningen eller kunskapen som krävs för att arbeta som tjänstemän. Det kan dels tolkas som att en efterfrågan av politikernas specifika kunskap i tjänstemännens frågor inte efterfrågas, men också som att politiker inte har förtroende inom specifika frågor.

I samtalen kring rollfördelningen framkommer dock att politiker, precis som tjänstemän, ska respektera gränsdragningen och inte ska gå för långt ner i tjänstemännens verksamhet. Om politikerna går för djupt ner kan det påverka tjänstemännens förtroende för politikerna: *”Går man oupphörligen in på det som är mitt ansvarsområde och dessutom kortsluter mig, det skapar inte förtroende det skapar bara irritation kan jag säga”*. Detta kan tolkas som efterfrågan på affärsmässighet, det vill säga sunt förnuft om hur en verksamhet fungerar: vart gränserna går (Butler, 1991). Detta framkom hos flera respondenter. En av respondenterna förde även resonemanget att politiker ibland kunde se sig själva som chefer och tro att de hade den kunskapen som en chef har, något som skulle kunna betraktas som en brist på affärsmässighet, det vill säga att respektera gränsdragningen (Butler, 1991).

6.2.6 Kognitivbaserat förtroende

Likt diskussionen som fördes om kognitivbaserat förtroende i avsnittet som rör relationen bland politiker kan det vara så att även tjänstemän identifierar sig med sin egen profession, och på sätt bidrar till att skapa vi-dem grupperingar. I empirin har framkommit att tjänstemän identifierar sig som *”professionen”*, de som tänker *”rationellt”*, vilket visar på att man ser olika på varandra. Som om det inte skulle kunna finnas rationella politiker. Att ett uttalat grupptänkande finns är emellertid ingenting som har framkommit i empirin (McAllister, 1995). Däremot efterfrågar en intervjuad tjänsteman tydligare formalisering av roller för att underlätta samarbetet. Även tydligare rutiner och mandat till förvaltningschefer efterfrågas. En sådan formalisering skulle då kunna stärka det kognitivbaserade förtroendet i relationen (McAllister, 1995).

6.3 Emotionellt förtroende

Vi har inte haft som ambition att teoretisera det emotionella förtroendet i empirin. Vi kommer därmed inte heller att kategorisera eller operationalisera begreppet i analysen. Vi resonerar snarare kring begreppet utifrån en allmän ståndpunkt.

Inom det emotionella förtroendet ses upprepad interaktion som en central del i förtroendet, då upprepad interaktion bidrar till att sociala band mellan människor utvecklas (McAllister, 1995). Uttryck på upprepad interaktion som framkommer i empirin är kommunikation och information som båda parter förespråkar. Politikerna efterfrågar även avstämning som ett uttryck för interaktion. Interaktionen sker på daglig basis och antas inte bara ge ökad förståelse för de olika

rollerna, utan även till förståelse för vart gränsen mellan politik och förvaltning går, och till att skapa förståelse kring vad politiken efterfrågar.

Tendenser till att sociala band är viktiga framkommer i övrigt, särskilt i samtal med politiken, där tre av respondenterna för resonemang kring personkemi och socialt samspel. En av politikerna menar att det är viktigt att få tillfälle att "*prata privat*", det vill säga inte enbart jobbrelaterade saker, då detta kan bidra till att lära känna hur den andra personen fungerar och på så sätt bidra med positiva effekter även i arbetsrelationen.

Vidare antas det emotionella förtroendet uppstå genom att människor tar sig an andras behov och begär som sina egna personliga mål. Det bygger på att individer kan identifiera sig med, och uppskatta, den andres behov och intentioner (Lewicki & Bunker, 1996). Huruvida våra respondenter tar sig an andras begär som sina egna personliga mål är ingenting som vi har identifierat. En del i att det emotionella förtroendet (det identifikationsbaserade) ska kunna uppstå är att kunna förstå, förutse, men också att dela och uppskatta den andres behov, val och preferenser. Det kan handla om att försöka sätta sig utanför sitt sammanhang för att kunna tänka vad den andra har för preferenser och att i denna situation inte agera utifrån sina egna behov, utan agera på ett sätt som beaktar det gemensamma utfallet (Lewicki & Bunker, 1996). I fallet med att kunna agera på ett sätt som beaktar det gemensamma utfallet efterfrågar politiker tjänstemän som kan se helheter, alltså tjänstemän som har större förståelse för hur den politiska organisationen fungerar. Därmed kan det tolkas som att politiker efterfrågar mer förståelse (identifikationsbaserat förtroende) från tjänstemännen.

En av tjänstemännen menade bland annat att vederbörande inte behövde förstå den politiska agendan, så länge hen hade respekt för den. På så sätt respekterar personen, och vet att politiker inte gör saker för att de är "*dumma i huvudet*", men det innebär inte per automatik att vederbörande alltid håller med (identifierar sig med) eller förstår politikens beslut.

Ett flertal respondenter, både tjänstemän och politiker, lyfte även in tidsdimensionen, där de ansåg att förståelse för rollerna uppstod med tiden, då man lärt känna varandra och förstått hur den andra vill ha det. Tidsaspekten är även något som framkommer i teorin, där Wennblom (2012) menar att där känslor och intressen ses uppstå efter en längre tids interaktion, något som kan resultera i att parterna börjar visa omsorg för varandra. Utöver tid tar en av respondenterna sammandrabbningar: "*att krocka ett par gånger*" med den andra parten som ett exempel på vad som resulterat i större förståelse mellan vederbörande och politiken. Exemplet skulle kunna ses som ett uttryck för att sociala band, känslor, utvecklats i och med att konflikter resulterar i att man lär känna den andra personen bättre (båda säger vad de tycker och drabbar därmed samman). Att de drabbar samman kan bidra till lärdomar om motpartens förväntningar (man förstår till nästa gång vad den andra förväntar sig, eller hur den fungerar), något som eventuellt även kan bidra till förståelse.

Detta kan ses som ett uttryck för att det rationella förtroendet är det som utvecklas före det emotionella (Wennblom, 2012; McAllister, 1995), det vill säga att parterna först skaffar sig kunskap om varandras integritet, välvilja och förmåga, men att själva förståelsen kommer först efter tid - då man verkligen lärt känna varandra. Kommunikationen, avstämningarna och den upprepande interaktionen, oavsett formell eller informell, skulle potentiellt kunna leda till att emotionellt förtroende utvecklas. Detta förutsatt att de grundläggande behoven för det rationella förtroendet är uppfyllda.

6.4 Vad betyder det vi har kommit fram till?

I följande avsnitt ges en sammanfattning av det som visat sig mest framträdande i vår empiri. Vi belyser skillnader och likheter mellan parterna och resonerar kring vad dessa kan innebära och på vilket sätt de skiljer sig från relationen chef-anställd. Varje förtroendefaktor presenteras var för sig.

6.4.1 Välvilja

Framträdande i vår empiri var att både politiker och tjänstemän anser att de har olika roller och att det för förtroenderelationen är viktigt att parterna förstår och respekterar rollerna. Att det finns en gråzon där det kan vara svårt att veta vart gränsdragningen mellan rollerna går framkom också. Nedan resonerar vi, för att skapa en djupare förståelse, kring förtroenderelationen utifrån de underliggande betydelseerna för begreppet välvilja: öppenhet, feedback, mottaglighet och lyhördhet. Vi resonerar även kring avstämning - något som i tidigare forskning inte har diskuterats men som i vår empiri har framkommit.

Framträdande i samtal med politiken var att de vill att tjänstemän ska acceptera att det i slutändan är politiken som bestämmer. Detta kan ses som den underliggande faktorn mottaglighet, det vill säga en acceptans av politikernas tankar och idéer (Butler, 1991). Att vi kom fram till att mottaglighet är särskilt framträdande hos politiker kan bero på det ömsesidiga beroendet som finns i relationen mellan politiker och tjänstemän. Det är för politiken viktigt att tjänstemän är mottagliga för politikens tankar och idéer i och med att politiken har en tredje part att förhålla sig till när det kommer till beslut. Det betyder att tjänstemännens mottaglighet för politikens tankar är viktigt för att politiker ska kunna återfå förtroendet från folket. Kanske är det också därför avstämning har framkommit som viktigt i vår empiri, dvs. politiker efterfrågar tjänstemän som stämmer av underlag och idéer och inte ska "köra sitt egna race".

Att avstämning i vårt resultat framkom som särskilt betydande för förtroenderelationen ger utifrån detta en djupare förståelse för att relationen mellan politiker och tjänstemän utgår från en tredje part – medborgarna. Denna relation skiljer sig från relationen mellan chef-anställd i och med att politiker, då de väljs på fyra år, till skillnad från chefer lättare kan väljas bort om de inte tar hänsyn till den tredje parten. I denna kontext bestående av politiker, tjänstemän och medborgarna behöver politiker, för att behålla sitt arbete, vara lojala mot folkets intressen.

Att tjänstemän stämmer av med politiken är därmed av vikt för att politiken ska ha kännedom om det som levereras går i linje med de löften de gett medborgarna. Denna medvetenhet framkommer hos båda parter där en tjänsteman bland annat uttrycker det som så att "*Man [politiker] är förtroendevald, inte chef. Chef är en anställd, ordföranderollen är ett förtroendeuppdrag, det har man så länge man har förtroendet och det kan ju försvinna över en dag eller räcka i fyra eller 25 år om man är duktig politiker*". Detta citat blir intressant utifrån betoningen på "*förtroendeuppdrag*", dvs. politiker får från folket ett förtroende (se figur 5, s.18, pil.1), medan chefer inte har sitt förtroende hos medborgarna. Även ordvalet "*duktig*" är intressant med tanke på att en duktig politiker kan tolkas vara en politiker som har en god relation med tjänstemännen - en politiker som har en förtroenderelation, med sina tjänstemän. Detta inte minst i och med att förtroende i tidigare forskning har visat sig påverka en organisations prestation. Förtroende i relationen mellan politiker och tjänstemän speglar därmed även det som visas utåt mot medborgarna, och är av särskild vikt för att en politiker ska kunna bli omvald.

Medan politiker efterfrågade mottagligt och avstämning var öppenhet särskilt framträdande hos tjänstemännen. Det framkom en önskan om att politiker ska dela med sig av tankar och idéer kring underlag, målsättning, måluppfyllelse och kring tjänstemännens agerande och beteende. Att detta är särskilt framträdande hos tjänstemännen visar, likt med politikens avstämning, på den specifika relation som politiker och tjänstemän har. I relationen är politiker beroende av att tjänstemännen utför ett arbete som går i linje med det politiken har lovat medborgarna. För att detta ska kunna ske efterfrågar tjänstemän att politiker delar med sig av sina tankar och idéer. Detta underlättar i för tjänstemännen att leva upp till politikens förväntningar vilket i sin tur betyder att politiken lättare kan leva upp till det som de har fått förtroende från folket att åstadkomma. Tjänstemännen efterfrågade även feedback i deras arbete, vilket också kan ses som en del i att få förståelse för om det tjänstemännen gör går i linje med det som förväntas av dem. Om politiker är öppna och ger tjänstemän feedback, kommer tjänstemännen också lättare kunna leva upp till politikens förväntningar. Att politiker dessutom ger tjänstemän feedback på deras agerande, och som det i empirin uttryck "*inte går bakom ryggen*", gör att tjänstemännen kan se bra ut internt mot förvaltningen. Tjänstemän vill att politiken ska dela med sig av sina tankar och idéer dels för att kunna tillgodose politikens behov, men också för att veta hur de själva uppfattas och ligger till i arbetet.

Tjänstemännens efterfrågan på öppenhet och feedback kan ses som andra sidan av politikerns efterfrågan på avstämning. Med det menas att tjänstemän då de efterfrågar öppenhet och feedback gör detta för att kunna tillgodose politikerns förväntan, medan politiker efterfrågar avstämning för att tjänstemän ska leva upp till deras förväntan. Om tjänstemän då själva går till politiker, dvs. stämmer av, får de feedback och öppenhet om deras arbete.

Vidare efterfrågade tjänstemännen lyhördhet från politikerna. Lyhördhet innebär att tjänstemän ska få möjlighet och utrymme att uttrycka sin åsikt. Att tjänstemän efterfrågar lyhördhet kan

betyda, att de har en önskan om att politiken, om denna framför en idé som tjänstemännen inte anser är rimlig att genomföra (pga. förvaltningskäl, eller ”rationella” grunder såsom en tjänsteman uttryckt det), ska vara öppna för att höra tjänstemännens perspektiv. Att lyhörddhet är framträdande hos tjänstemän, och att mottaglighet är framträdande hos politiker, kan i denna relation bero på det ömsesidiga beroendet i relationen. Politiker anser att mottaglighet och acceptans av deras idéer är viktigt (det har lovat folket en sak), medan tjänstemän anser att lyhörddhet är viktigt (dvs. ”den idén politiken har kanske inte ur förvaltningsperspektiv är möjlig just nu”).

I samtalen menar båda parter att de har olika perspektiv, men att de i arbetet är beroende av varandra. En tjänsteman uttrycker det som så: *“Då tappar man ett helt års planering för att de här frågorna inte är aktuella just då.”* I detta fall kanske tjänstemannen uppskatta lite mer lyhörddhet från politiken. Det tjänstemännen dock menade var att det viktiga var att de fick uttrycka sin ståndpunkt, men att politikerna sedan kunde ta ett annat beslut, vilket tjänstemännen då anser sig acceptera. Det kan därför tolkas som att tjänstemän i relationen är mottagliga för att politiken i slutändan tar ett annat beslut, så länge politiken är lyhörd för tjänstemännens ståndpunkter. I samtalen framkommer att majoriteten av politikerna och en tjänsteman menar på att tjänstemän som inte är mottagliga för politiken, eller accepterar den ledande majoritetens intentioner, inte ska arbeta på den post de innehar. Varför det framkommer återknyter till att det för att politiken ska kunna leverera det de har fått förtroende att göra är viktigt med tjänstemän som accepterar politikens intentioner.

Slutligen har välvilja mot den andra parten (tjänstemän efterfrågar öppenhet, feedback och lyhörddhet, och politiken mottaglighet, avstämning och lojalitet) inte bara när det kommer till specifika frågor, utan också till den andra partens beteende visat sig vara viktigt i förtroenderelationen. Detta resultat visar även på parternas ömsesidiga beroende. Politikerna är beroende av att tjänstemännen, förenklat utförarna, ska acceptera att politiken ibland har andra intressen att ta hänsyn till. Tjänstemännen är beroende av att politiken har förståelse för politikens beslut inte alltid är lämpliga att genomföra med tanke på verksamheten och dess resurser mm. På senare tid har det även visat sig att tjänstemän kan bli omplacerade om samarbetet med politiker inte fungerar, vilket också är ett uttryck för beroende. Att i dessa situationer våga ha ett öppet samtalsklimat och *”stöta sig med varandra”* kan vara av vikt för att relationen ska kunna övergå i ett mer emotionellt förtroende - något som bidrar till förtroende i relationen och i sin tur prestation i organisationen.

6.4.2 Integritet

I samtalen med politiken framkommer att politiker och tjänstemän har olika principer, där tjänstemän är mer pragmatiska och politiker har andra intressen att ta hänsyn till. I empirin efterfrågar politiker en acceptans av deras principer. Också tjänstemän menar att det är viktigt att de respekterar att det är politiken som är de styrande som bestämmer. Detta kan ses som ett

uttryck för att tjänstemän, trots att de anser att de har andra principer, i slutändan ändå accepterar politikens principer.

I och med att tjänstemännen förväntas acceptera politikernas principer förväntar sig politiker även att tjänstemännen ska arbeta utifrån det som bestämts, något som kan ses som en del i pålitligheten (Mishra 1996). Vi tolkar det som att politiker ska kunna veta att tjänstemän arbetar utifrån fastslagna principer. Att det framkom vid intervjuerna av både politiker och tjänstemän att politikernas principer skulle respekteras visar på att detta är en central del i relationen. Anledningen till att detta har framkommit som en central del i förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän kan, liksom med välviljan, vara att politiken har andra intressen att ta hänsyn till. En av tjänstemännen uttrycker det som så: *“jag förutsätts ju att vara obrottsligt lojal med dem, medan rent det omvända, så kan inte jag förvänta, för de har inte sin lojalitet med mig eller med förvaltningen utan de har ju det med sina partier och sina väljare, det är ju där de har lojaliteten”*.

Om tjänstemän inte accepterar politikens principer, dvs. inte är lojala mot politiken, kan det därför påverka politikens förtroende från väljarna. I och med att väljare ger förtroende för politiker, som i sin tur är representanter för ett system - kommunen, kan en brist i förtroende hos väljarna även leda till en brist i förtroende för systemet. Av betydelse är därmed att politiken lever upp till de förväntningar de lovat väljarna (se figur 5, s.18, pil 1). De som utför vad politiken lovat är tjänstemännen, varför politiken är beroende av att de accepterar politikens principer (se figur 5, s.18, pil 7 + 8) för att se relation mellan politiker och förvaltning.

Hos tjänstemännen framkom det att dessa förväntar sig att politiker ska agera konsekvent och stå bakom tjänstemännen när det blåser (Butler, 1991). Att detta framkommer hos tjänstemännen visar på deras sårbarhet och beroende i relationen, då tjänstemän är beroende av politikerna för att kunna göra ett bra arbete och leverera det som beställs. Att politiker då står fast vid de mandat de gett och inte vänder kappan efter vinden underlättar tjänstemännen underlättar tjänstemännens arbete. Det underlättar inte enbart tjänstemännens arbete i förvaltningen, och vad de har lovat chefer och andra anställda nedåt i organisationen, utan får även tjänstemännen att framstå på ett bra sätt internt. Det finns på så sätt i relationen ett ömsesidigt beroende då högt uppsatta tjänstemän är beroende av att politikerna ska underlätta deras arbete genom att handla konsekvent (tjänstemän kan bli avsatta eller internt se ut som att de gör ett dåligt arbete) medan politiker är beroende av att tjänstemän ska acceptera deras principer.

6.4.3 Förmåga

När det kommer till förtroendefaktorn förmåga är det i relationen mellan politiker och tjänstemän enligt politiker viktigt att tjänstemän har förmåga inom en specifik uppgift (Sitkin & Roth, 1993). Det finns en förväntan från politiken om att tjänstemän ska vara sakliga, intelligenta, och ge ordentliga underlag. Att tjänstemännens förmåga och kunskap inom ett förvaltningens ämne är viktigt för samspelet kan förklaras genom att politikerna är i behov av tjänstemännens

expertis. Tjänstemännen anses vara kunnigare i vissa frågor än vad politikerna är. Politikerna poängterar dock att de inte alltid behöver acceptera tjänstemännens kunskap utan ibland kan välja en annan riktning på grund av exempelvis medborgarnas intresse.

När det kommer till tjänstemännens förväntan på politikernas förmåga i specifik kunskap, något som tjänstemännen benämner som "*professionell kunskap*", framkommer ingen förväntan om detta i våra intervjuer. Detta kan förstås som att politikernas roll i organisationen är inte omfattar att sakkunskap. På samma vis anser tjänstemännen att deras roll i organisationen är att leverera professionell kunskap, medan politikerna ska avgöra vad som ska göras. Att tjänstemännen ska inneha rätt kompetens kan ge konsekvenser i vilka beslut som tas i den politiska organisationen. Om tjänstemännens kunskap är bristfällig inom ett område kan det leda till att förvaltningen ger felaktiga underlag till politikerna, pil 7 och 8 (figur 5, s. 18). Det kan i sin tur resultera i att den politiska organisationen tar beslut på felaktiga grunder alternativt väljer att inte ta ett beslut. Ett exempel kan vara att tjänstemännen tar fram en kostnadsberäkning som visar ett utfall på en viss nivå men att det verkliga utfallet blir sedan betydligt högre än det förväntade. På grund av den specifika kontext som politiker och tjänstemän befinner sig i, där politiker hela tiden har en tredje part att förhålla sig till är tjänstemännens kunskap, och förmåga att göra ordentliga och utförliga underlag, därmed av betydelse för att politiker ska kunna ta beslut som går att rättfärdiga för folket. Politiker får inte "slösa" med medborgarnas pengar.

Affärsmässighet, det vill säga att ha kunskap om hur verksamheten fungerar (Butler, 1991), förväntas och efterfrågas av både politiker och tjänstemän. Tjänstemän uttrycker det som att politiker ska ha en kunskap om gränsdragningen och inte gå in på tjänstemännens område - inte gå för långt ned i verksamheten. Att parterna går in på varandras område, och inte har sunt förnuft (Butler, 1991) kring rollerna, kan eventuellt leda till att friktioner i relationen uppstår. Som nämnts tidigare är det på så vis viktigt att respektera rollerna men även att inneha en affärsmässighet. Det vill säga att båda parterna har kunskap om hur en politiskt styrd organisation är uppbyggd och fungerar. En politiker uttryckte sig till och med att det var så pass viktigt att förstå hur en politiskt styrd organisation fungerar annars skulle den personen inte jobba inom organisationen.

6.5 Sammanfattningsvis - Vad framkommer i denna specifika kontext?

En sak att ta i beaktande i vår studie är att vi har använt oss av förtroendeteori som tidigare inte specifikt använts på relationen mellan politiker och tjänstemän. Det skulle därmed kunna vara så att den tidigare teorin, som studerats på relationen chef-medarbetare, inte riktigt går att applicera på offentlig verksamhet. Detta i och med att relationen mellan politiker-tjänstemän befinner sig i en annan kontext, som inte helt och hållet kan likställas med förtroenderelationen chef-anställd. Inom näringslivet används ofta principal-agentteorin, där relationen är mer hierarkisk än relationen mellan politiker och tjänstemän. Detta har tidigare exemplifierats genom citatet "*Man [politiker] är förtroendevald, inte chef*".

I vår empiri har framkommit att politiker efterfrågar mottaglighet, något som tidigare forskning inte har lyft fram. Att vår empiri visar på vikten av mottaglighet kan bero på just den specifika relation som politiker och tjänstemän har. En relation där politiker, tillskillnad från andra, är beroende av att inte bli motarbetade av tjänstemän på ett annat sätt än i dynamiken mellan chef-anställd. Viktigt i sammanhanget är därmed att förstå att relationen mellan politiker och tjänstemän befinner sig i en annan kontext, och har en större gråzon, där politiker riskerar att förlora sitt uppdrag om de inte levererar till folket vad de har fått förtroende att göra. I och med detta är det av vikt att tjänstemän är mottagliga för deras idéer. Samtidigt som tjänstemännen är beroende av politikens öppenhet och lyhörddhet för att kunna göra ett bra arbete utifrån förvaltningsperspektiv.

Denna dynamik, ömsesidigheten i relationen, beskrivs i empirin genom att respondenter beskriver att det i fall av svaga politiker finns risk för tjänstemannastyre, och i situationer där politiker är starka finns risk att de går för långt in i verksamheten. Detta visar på en komplexitet i relationen. Komplexiteten kan också ses handla om makt. Makten att ta beslut eller göra underlag till beslut – allt sådant som kommer tillbaka till medborgarna. Denna dynamik är inte lika tydlig i fallet chef-anställd, där chefer på ett tydligare sätt, i och med den hierarkiska uppdelningen, har en maktposition. Medarbetare kan lättare bli omplacerade, medan en tjänsteman behöver hålla sig med sin politiker (det är folket som har valt), och en politiker som behöver hålla sig med sin tjänsteman (tjänstemännen har en anställning som kommer från förvaltningen, inte politiken) för att bli omvald. Dock visar Broberg (2014) att även tjänstemän på senare tid mer och mer har börjat avsättas med argumentet att relationen eller samarbetet inte fungerar. Det är kanske en av anledningarna till att det i vår empiri har framkommit en efterfrågan på formaliserad rollfördelning, dvs. tjänstemän som vill att deras roll ska formaliseras så att de med säkerhet vet vad de har mandat att göra.

Vårt resultat visar vidare att affärsmässighet är en viktig underliggande förklaring för förtroende, något som skiljer sig från den teori som finns kan bero på att vi har gjort vår studie på offentlig verksamhet. En förståelse för rollerna och för varandras arbetsområde, dvs. affärsmässighet, är kanske mer efterfrågat inom en offentlig verksamhet där parterna har olika uppdrag, men ändå arbetar så tätt nära varandra för ett gemensamt mål, än vad det är inom ett företag inom näringslivet. Eventuellt beror det på att rollen mellan chef och medarbetare inom näringslivet är mera klart definierad och som tidigare nämnt tydligare hierarkiskt uppdelad. Att affärsmässighet är framträdande i vår studie kan bero på gråzonen, och den respekt för rollerna som efterfrågas i förtroenderelationen. Även Yoon & Poister (2014) som gjort studier på offentlig verksamhet har lyft fram kompetens, där affärsmässighet ingår, som särskilt viktigt. En annan kan vara att tidigare forskning, på grund av begreppens likhet i innebörd, har tolkat affärsmässighet som en del i begreppet kompetens. Det kan också vara anledningen till att Mayer et al., (1995) valde att föra ihop begreppen.

Inom kommunen har vi dessutom noterat att organisationens struktur (se figur 5, s.18) uppbyggd på ett sätt som kan predisponera en uppdelning mellan vi-dem. Vi menar inte att det nödvändigtvis måste vara så, men vill ändå belysa att den sociala kontexten, och uppdelningen mellan tjänstemän och politiker, kan ha en inverkan på relationen. Att det inom offentlig verksamhet, på grund av verksamhetens struktur, finns en benägenhet för vi-dem - där grupperna bygger på identifikation med varandra - kan potentiellt generera misstänksamhet mot den andra parten. Den naturliga uppdelning som finns inom organisationsstrukturen, skulle därför kunna cementera uppdelningarna mellan vi-dem. Om politiker inte vill förlora förtroendet mot medborgarna kanske de i ren frustration kan tendera att vända situationen mot tjänstemännen, eller vice versa.

Tidigare forskning har vidare visat på vikten av förtroende inom en organisation och dess medlemmar för att misstroende inte ska uppstå. Att genom förtroende underbygga det som eventuellt bidrar till uppdelningar, misstänksamhet och misstroende, kan leda till en välmående organisation, som i sin tur bidrar till organisationens förmåga att uppfylla sin funktion i samhället. Förtroende kan därmed fungera som ett socialt smörjmedel för att underminera den potentiella uppdelningen som finns i organisationens struktur. Att bygga en relation på förtroende kan därmed vara en utgångspunkt för att motverka uppdelningen mellan vi-dem där förtroendet kan fungera som ett sätt att få de olika parterna att arbeta *med* varandra istället *för* eller *emot* varandra, något som i sin tur kan bidra till organisatoriskt engagemang som Ouchi (1993) uttryckt.

Trots att det i vår empiri, till skillnad från tidigare forskning, har framkommit en del olikheter visar vårt resultat på att förtroenderelationen går att beskriva utifrån Mayers et al. (1995) förtroendefaktorer. I Butlers (1991) studie framkommer att chefer förväntar sig att anställda ska ha kompetens och integritet, medan de mest framträdande från en anställd till en chef var lojalitet och öppenhet. Detta kan liknas vid vårt resultat där politiker förväntar sig att tjänstemän ska acceptera deras principer, det vill säga integritet, och att de ska ha kompetens. Samtidigt efterfrågar tjänstemännen en öppenhet hos politikerna. Tjänstemännen efterfrågar även en lojalitet på så sätt att de inte vill att politiker ska gå bakom deras rygg. Lojaliteten i vår studie var dock inte så framträdande. Detta kan bero på att vi har valt att tolka begreppet lojalitet annorlunda än Butler (1991), då vi bland annat tolkat tjänstemännens efterfrågan på politiker som står bakom dem som en del i integriteten (politiker som står vid sitt ord) snarare än att de ska vara lojala. Butler (1991) fann i sin studie dessutom inget stöd för den anställdes förtroende för chefen, men för chefens förtroende för den anställda. Kanske kan detta också vara anledningen till att vi inte finner lojaliteten särskilt efterfrågad av tjänstemännen.

I och med att mer forskning på området har efterfrågats kan vår studie ses som ett försök att förklara vad som är viktigt just inom området offentlig verksamhet. Det är värt att ha i beaktande att teorin om förtroende har fungerat för att uppfylla vårt syfte. Att det dock framkom andra förklaringar såsom rollfördelning och respekt för gränsdragningen, vilket vi valt att tolka som en

del av affärsmässigheten, kan vara en del att utveckla teorin med när det kommer till förtroenderelationen i offentlig verksamhet. Även avstämning framkom som viktigt i förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän, något som skulle kunna fungera som ytterligare en betydelse på begreppet välvilja - som ett komplement till begreppen feedback och kommunikation.

Sammanfattningsvis presenteras i tabellen nedan förtroendefaktorerna med de underliggande betydelser som var särskilt framträdande i förtroenderelationen hos politiker och tjänstemän.

Vad upplevs som förtroendeingivande	Politiker	Tjänstemän
Resultat från empirin	<p>Välvilja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mottaglighet - Lojalitet - Avstämning <p>Integritet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceptans av principer <p>Förmåga</p> <ul style="list-style-type: none"> - Specifik uppgift - Affärsmässighet 	<p>Välvilja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Öppenhet - Feedback - Lyhörddhet <p>Integritet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konsekvent handlande <p>Förmåga</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affärsmässighet

Figur 6: Förtroendefaktorer och deras underliggande betydelser i förtroenderelationen politiker och tjänstemän.

7. Slutsats

Nedan besvaras studiens syfte och frågeställning

Syftet med studien var att undersöka förtroenderelationen mellan politiker och tjänstemän inom offentlig sektor. Vi ämnade med studien identifiera vilka underliggande betydelser förtroendet grundar sig på.

I samtal med politiker och tjänstemän berörs av båda parter mer eller mindre de tre förtroendefaktorerna. Faktorernas underliggande betydelse berörs dock i olika omfattning hos parterna. I samtal med politikerna var mottaglighet av tankar och idéer särskilt framträdande. Hos tjänstemännen framkom mottaglighet inte överhuvudtaget. Tjänstemännen efterfrågade istället lyhörddhet då de ansåg att det var av vikt att få yttra sina tankar och idéer. Båda parter talade om vikten om öppenhet: att dela med sig av sina tankar och idéer. Kommunikation av olika art visade sig vara av betydelse för förtroenderelationen. Vi identifierade bland annat feedback och avstämning som viktigt del i förtroenderelationen. Detta ansågs vara viktigt dels då politiker behöver information om verksamheten, men också för att tjänstemän ansåg att det var lättare att leverera det som efterfrågades om politiken var tydligt och delat med sig om tankar kring vad de vill, och vart de ska. Båda parter menade även att det i förtroenderelationen var viktigt att dela med sig om sina tankar och idéer om den andre partens agerande.

Politikerna efterfrågade att tjänstemän skulle acceptera politikens principer. Även tjänstemännen ansåg att en del i relationen var att respektera politikens principer. Acceptans av att politiken bestämmer kan därmed ses som en central del i relationen.

Tjänstemännen efterfrågade konsekventa politiker, i betydelsen att stå vid sitt ord och att stå kvar när det blåser. Att ha respekt för varandras roller och veta vart gränserna går, det vill säga affärsmässighet, ansågs av båda parter vara relevant för relationen. Förmågan var framträdande utifrån politikerna, då de förväntade att tjänstemännen skulle inneha kunskap i det aktuella området. Hos politiken framkom även i högre grad vikten av personkemi som en del i relationen, något som inte alls berördes hos tjänstemännen.

Det är av vikt att relationen mellan politiker och tjänstemän fungerar med tanke på den oroliga värld vi idag lever i. Dysfunktionella relationer leder till patologiska drag i organisationer (Yoon, 2014), vilket i sin tur kan leda till att verksamheten inte presterar. Det kan i sin tur leda till att allmänheten förlorar förtroende för den offentliga verksamheten och dess funktion. Att relationen fungerar, och att man har förståelse för vad som får den att fungera, är därmed av vikt.

Vårt att ta i beaktande är att vår studie är gjort i en viss social kontext, i ett visst land, en viss stad, i en viss kommun, i en viss tid, av vissa forskare, med vissa respondenter. Kanske är det så att samma studie i en annan tid, en annan stad, en annan kommun, eller för den delen i en annan del av kommunen, skulle generera ett annat resultat. Dessutom är förtroende svårt att undersöka

isolerat. Det är alltid påverkat av andra faktorer, som huruvida det går bra för den kommun i vilken vi gjort vårt arbete, eller slumpen av de respondenter vi valt och deras benägenhet för förtroende. Förtroende kan därmed inte ses som isolerat, då det alltid är påverkat av andra faktorer.

Med reservation för generaliserbarheten kan vårt resultat tjäna som grund för framtida studier och framtida arbete med förtroendeskapande i sammanhang som rör offentlig verksamhet. Då tidigare studier har undersökt förtroende från den ena parten till den andra, har vi försökt studera förtroendet ömsesidigt. Vi har därmed bidragit med en förståelse för vilka förtroendefaktorer med dess underliggande betydelse som genererar förtroende i denna specifika situation.

8. Diskussion

Avslutningsvis kommer vi i detta kapitel resonera kring tankar som under genomförandet av studien kommit till oss.

8.1 Metodmässiga begränsningar

I och med att två av våra studieobjekt valde att ta tillbaka sin medverkan i studien slog det oss i ett tidigt skede av vårt arbete att förtroende kan upplevas som ett känsligt ämne att tala om. Utifrån detta kan en begränsning i vår studie, då vi har intervjuat högt uppsatta personer, vara att våra respondenter har en vana av att resonera kring sitt arbete; de har mediavana och medvetenhet kring sin roll och hur deras svar kan tolkas. Denna vana kan ses som en begränsning i den bemärkelse att intervjupersonerna i våra samtal kan ha avgett tillrättalagda svar, det vill säga att de gett oss en avgränsad eller starkt beskuren bild av verkligheten.

Detta är en observation som framkommer också hos Niemann (2013), vars avhandling belyser rollförväntningar mellan politiker och tjänstemän på regeringskansliet. Niemann (2013), med referat från Barker & Wilson (1996), skriver bland annat:

“Asking senior civil servants questions about working against their ministers is a little like asking Roman Catholic clergy about their sexual conduct: it is supposed not to happen and almost certainly does so only rarely” (Barker, Wilson 1997, taget ur Niemann, 2013).

Därmed kan vissa företeelser, när det kommer till relationen mellan politiker och tjänstemän i vår studie, ha varit svåra att prata om. Det respondenterna har fört fram, och det sätt på vilket de för fram det, säger ju i sin tur emellertid något om relationen, varför vi anser att vi ändå har lyckats skapa en uppfattning om förtroenderelationen genom tolkningar av intervjumaterialet. I övrigt kommer vi möjligen inte länge än detta i analysen av förtroende i den här typen av organisationer utifrån tolkningar av politikers och tjänstemäns egna resonemang kring sin relation.

8.2 Vidare forskning

Intressant för vidare forskning skulle vara att göra mer djupgående och omfattande studier kring förtroendefaktorerna inom offentlig verksamhet. Vi har i arbetet tagit oss an ambitionen att undersöka den ömsesidiga förtroenderelationen. Att undersöka förtroenderelationen från båda parter, och inte enbart från den ena, är något som har efterfrågats i tidigare forskning. Vår studie är ett första steg i att förstå förtroenderelationen, att undersöka förtroenderelationen ömsesidigt är dock någonting som behöver göras fortsatt. För att få en djupare förståelse för de underliggande förklaringarna för förtroende bör därmed båda parter studeras, i och med att förtroende är en ömsesidig relation.

Detta för att se om teorin inom offentlig verksamhet kan utvecklas. En sådan studie skulle kunna ge en djupare förståelse för den spännande och komplexa relation som är av vikt för fungerandet

av institutioner. Att göra det utifrån en longitudinell studie, då förtroende är något som förändras över tid, skulle kunna generera en djupare förståelse.

I övrigt har vi i denna studie försökt diskutera det emotionella förtroendet utifrån konceptuell grund. Intressant skulle dock vara om någon vågade sig på att försöka undersöka det emotionella förtroendet, och dess relation till det rationella, på ett mer empiriskt djupgående plan.

Källförteckning

- Blomqvist, K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, no. 3, pp. 271-286.
- Broberg, H. 2014. *Samarbetskontraktet - tillit och dialog mellan chefer och förtroendevalda*. Hindås: Idealistas förlag.
- Brower, H.H., Lester W.S. & Dineen B.R. 2009. A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, vol. 35, no. 2, pp. 327 - 347.
- Bryman A., & Bell E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Butler, J.K. Jr. 1991. Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, vol. 17, no. 3, pp. 643-663
- Colquitt, J. A., Scott, B.A., LePine J.A. 2007. Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 4, PP. 909-97.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic finding and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628.
- Esiasson, P., Giljam, M., Oscarsson, H. och Wagnerud, L. 2012. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Giddens, A. 1990. *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity in association with Blackwell.
- Graneheim, U.H, & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness, *Nurse Education Today*, vol. 24, no. 2, pp. 105-112.
- Halvorsen, K. 2009. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S. 2009. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, organizations and society*, vol. 34, no. 6-7, pp. 722-737.
- Jacobsson, B. 2014. Lita mer till de professionella - En smartare stat: hur sköter politiken sin kärnverksamhet. *Axess*, no. 2, pp. 45-50.
- Kvale, S., Brinkmann S. 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. I Kramer, R.M. & Tyler, T. (red.) Trust in organizations: Frontiers of theory and research. pp. 114–139. Thousand Oaks, Sage.
- Lewis, J.D. & Weigert, A. 2012, The social dynamics of trust: theoretical and empirical research, 1985-2012, *Social forces*, vol. 91, no. 1, pp. 25-31.
- Lönegård, C. 2104, Sveriges 100 mäktigaste 2014. *Fokus*, 7-13 nov. 2014. pp. 20-30.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 24–59.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, vol. 20, no.3, pp. 709-734.
- Mishra, A. K. 1996. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. Från R. M.
- Kramer & T. R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research (261–287). Thousand Oaks, Sage.
- Niemann, C. 2013. *Villkorat förtroende - normer och rollförväntningar i relationen mellan politiker och tjänstemän i Regeringskansliet*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet, 2013.
- Norén Bretzer, Y. 2005. *Att förklara politiskt förtroende: betydelsen av socialt kapital och rättvisa procedurer*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet, 2005.
- Nyhan, C.R. 2000. Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector. *The American Review of Public Administration*, vol. 30, no. 1, pp. 87- 109.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. 1990. Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14, 157-16
- Pierce, J., & Gardner, D. 2004. Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizationbased self-esteem literature. *Journal of Management*, vol. 30, pp. 591-622.
- Ring, S. P. 1996. Fragile and resilient trust and their role in economic exchange. *Business and Society*, vol.35, no.2, pp. 148-175.
- Reuter, M., Wijkström, F., & Kristensson Uggla, B. 2012. *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. Studentlitteratur.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt R. & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Re-view*, vol. 23, no. 3, pp. 393–404.

Sitkin, S. B. & Roth, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, Vol. 4, No. 3, pp. 367-392.

Shapiro, D.L., Sheppard, B.H. & Cheraskin, L. 1992. Business on a handshake. *Negotiation Journal*. Vol. 8, no. 4, pp. 365-377

SKL. 2012. "Uppdrag och samspel mellan ledande politiker och tjänstemän".

Trost, J. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wennblom, G. 2012. *Mapping management accounting and trust: an extended literature review*. Diss. Örebro: Örebro universitet, 2012.

Wennblom, G. (under bearbetning). Accounting controls and trust: A review. *Örebro University School of Business*

Whitener, E. M., Brodt, S.E., Korsgaard, M. A. & Werner, J.M. 1998. Managers as initiators of trust. An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. vol. 23,. no. 3, pp. 513–530.

Yoon, J.C., & Poister, H.T. 2012. Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations. *Public Management Review*, vol. 15, no. 6, pp. 817 - 838.

Yoon, J.C., & Poister, H.T. 2014. Managerial Practices, Trust in Leadership, and Performance: Case of the Georgia Department of Transportation. *Public Personnel Management*, vol. 43, no. 2, pp.179.196.