



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for samfunnsvitenskap

It takes two to tango -

Partssamarbeid og tillit i krisetid

Katrine Aursand

Masteroppgave i STV-3909 November 2023

Forord

Det har vært både krevende og spennende å studere ved siden av full jobb de siste årene, men det har uten tvil vært et privilegium å få dykke dypere inn i tematikk rundt blant annet partssamarbeid og tillit, noe som jeg har vært opptatt av i mange år.

Jeg ønsker å rette en stor takk til mine respondenter i Tromsø kommune, for at de har hatt tillit til at jeg forvalter svarene deres på en god måte. Videre vil jeg takke mine fantastiske kolleger i Utdanningsforbundet Tromsø, som har hatt tålmodighet med meg gjennom alle disse årene. Til slutt vil jeg takke min dyktige veileder, Hanne Gabrielsen, for kyndig veiledning, og for uvurderlig bistand for å komme helt til mål.

Sist, men ikke minst, til min mann og mine to døtre; tusen takk for all støtte underveis i dette prosjektet. Dere har gitt meg nødvendig motivasjon til å stå løpet helt ut, og det er jeg evig takknemlig for.

Katrine Aursand

Tromsø, 2023

Innhold

Forord	2
Introduksjon	5
1 Innledning og problemstilling	6
1.1 Problemstilling.....	8
1.2 Litteraturgjennomgang	10
1.3 Oppgavens disposisjon	13
2 Empirisk kontekst.....	14
2.1 Om Hovedavtalen og partssamarbeidet.....	14
2.2 Partssamarbeid i Tromsø kommune	16
2.3 Kriser og partssamarbeid i undersøkelseskommunen – Koronapandemien og siste års utvikling.	17
3 Teori	20
3.1 Tillit er kontekstavhengig.....	20
3.2 Hva er tillit?	21
3.3 Forvaltning av tillit – tillitsbygging, tillitsreparasjon og tillitspreservering.....	24
3.4 Rammeverk for tillitspreservering.....	25
3.5 Teoretiske antakelser, forventning til funn.....	30
4 Metode.....	34
4.1 Vitenskapsteoretisk posisjonering og abduktiv tilnærming.....	34
4.2 Utvalgelse av respondenter.....	35
4.3 Semi-strukturert intervju.....	35
4.4 Analysen	36
4.5 Forskningsetiske betraktninger og kvalitetskriterier.	37
4.6 Validitet - intern og ekstern gyldighet.....	38
4.7 Reliabilitet – pålitelighet.	39

5	Analyse.....	41
5.1	På hvilke måter har de siste års kriser påvirket partssamarbeidet?	41
5.2	Hvordan forstår partene begrepet tillit?.....	46
5.3	Partssamarbeid, tillit og tillitspreservering.....	53
6	Drøfting og avslutning	58
	Referanseliste	65
	Vedlegg	68

Introduksjon

I vervet som frikjøpt hovedtillitsvalgt i Tromsø kommune de siste ti årene, har jeg gjort meg mange tanker omkring det gjensidige tillitsforholdet i samarbeidet mellom partene i arbeidslivet. Tittelen til denne masteroppgaven "*It takes two to tango*" oppstod som et resultat av disse refleksjonene, og uttrykket blir ofte brukt i overført betydning, for å signalisere at enkelte aktiviteter eller prosesser krever to personer. Når arbeidsgiver og arbeidstakere i offentlig sektor skal samarbeide om å tilby gode tjenester til kommunens innbyggere, og gode arbeidsvilkår til de ansatte, gir det meg assosiasjoner nettopp til en slik pardans, der to dansere samarbeider, koordinerer sin innsats, kommuniserer godt, og at de har tillit til hverandre i dansen.

For at partene i en pardans skal unngå å trampe hverandre på tærne, kreves det timevis med øving, og en felles forståelse for dansens grunnleggende trinn. Sammen må dansepartnerne finne den gode rytmen, lytte til musikken i omgivelsene og treffe takten. Over tid vil de dansende kjenne hverandre godt, og utvikle den nødvendige tilliten til hverandres ferdigheter og bevegelser. Kanskje vil de, når de store og tunge løftene skal tas, ha den nødvendige tilliten til at de står sammen, hvis ikke vil begge partene falle og kanskje skade seg. Forhåpentligvis vil alle timene med øving og samarbeid ikke være forgjeves, men fremstå som en nødvendig styrke i møte med nye utfordringer.

Mitt poeng er at samarbeidet mellom partene i arbeidslivet behøver den samme tilliten. De må samarbeide for å finne den gode rytmen, de må ta hensyn til signaler fra omgivelsene og de må følge takten som styres av samfunnet rundt. Tilliten mellom partene er regulert i lov- og avtaleverk. Her er det stadfestet at tillit er en forutsetning for å lykkes, og det gjensidige ansvaret for å følge "dansens" regler skal, i teorien, være godt innarbeidet i norske kommuner. Arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentantene har like stort ansvar for at «dansen» skal flyte, for at samarbeidet skal fungere, som sagt; *It takes two to tango*, men hva skjer med tilliten i partssamarbeidet når det store løftet skal tas, når det oppstår en krise? Klarer partene å ta vare på tilliten, slik at samarbeidet lever videre, selv etter en krise?

1 Innledning og problemstilling

Norske kommuneadministrasjoner eksisterer ikke i et vakuum. Kommunene må forholde seg til motstridene eller vanskelig forenelige krav og forventninger fra ulike aktører, det være seg politikere, innbyggere, ansatte, eller media (Christensen et al., 2015, s. 76). De vil også preges av utviklingstrekk og større omveltinger i samfunnet. Noen former for ytre påvirkning fremstår likevel som mer utfordrende enn andre. I 2020 satte koronapandemien hele regjerings- og forvaltningsapparatet i Norge i høyberedskap. Forventningene til at kommunene, deriblant Tromsø kommune, skulle levere gode tjenester til sine innbyggere ble ikke mindre da pandemien slo til, snarere tvert imot. Kommunene var nødt til å gjennomføre dramatiske endringer i driften for å møte utfordringene som kom på løpende bånd som følge av denne pandemien.

For å møte utfordringene som pandemien brakte med seg, var Tromsø kommune nødt til å aktivere partssamarbeidet på en ny måte. De gamle, tradisjonelle arenaene for partssamarbeid ble erstattet av en ad-hoc-organisering, som blant annet innebar daglige møter mellom arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentantene i pandemiens første, kritiske fase. Omgitt av mye usikkerhet, skulle partene forsøke å samarbeide på best mulig måte, og løse utfordringer i fellesskap.

Tilliten mellom partene er stadfestet i lov- og avtaleverk. Det er et tillitsforhold som trer frem i dagens formål i Hovedavtalen for kommunal sektor, som sier følgende:

De sentrale parter har inngått Hovedavtalen for å skape et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom partene på alle nivåer. Hovedavtalen skal være et virkemiddel for å sikre og legge til rette for gode prosesser mellom partene, og for en positiv utvikling av kvalitativt gode tjenester i kommuner, fylkeskommuner og bedrifter med tilknytning til kommunesektoren. Samarbeidet må baseres på tillit og gjensidig forståelse for partenes ulike roller»(Hovedavtalen i KS-området, 2020)

I Hovedavtalen trekkes tillit frem som en vesentlig faktor for et godt samarbeid mellom partene for å nå felles mål om best mulig tjenester til befolkningen, og best mulig vilkår for de ansatte. Et sentralt spørsmål vil være å spørre hva partene legger i dette tillitsbegrepet.

Tillit som fenomen er fokus i mange studier innenfor mange ulike fagfelt, fra HRM, og psykologi til markedsføring, sosiologi og økonomi (Ebert, 2007; Hancock et al., 2023). Det er mange faktorer som spiller inn i utviklingen av tillit, men det fremkommer at utvikling av tillit er kontekststøttet (Burke et al., 2007; Lewicki et al., 1998; Rousseau et al., 1998). I følge Burke et al. (2007) antas det at; «(...) *trust is strengthened or weakened due to the experiences, interactions, and context within which the relationship exists*» (Burke et al., 2007, s. 610). Tilliten i en relasjon kan svekkes eller styrkes basert på delte erfaringer og interaksjoner mellom aktører, noe som igjen antyder at fenomenet tillit er «flytende», altså at det ha ulike «tilstander». De erfaringene partene gjorde seg i pandemiens første fase vil i så måte ha betydning for tillitens utvikling i partssamarbeidet.

Hovedavtalen i kommunal sektor legger til grunn at tilliten mellom partene er *en forutsetning* for godt samarbeid. Dersom det eksisterer en tillit mellom partene, er det kanskje mest nærliggende å anta at partene er best tjent med å forsøke å *oppretholde* en tillitsrelasjon gjennom en tid med store utfordringer eller krise, slik at ikke krisene får for store konsekvenser for videre samarbeid. Litteratur om tillitens utvikling har i all hovedsak referanser til hvordan å gjenoppbygge tillit når den er brutt, eller bygge tillit fra bunn, men lite referanser til økt sårbarhet eller forstyrrelser i en allerede eksisterende tillitsrelasjon, som skaper et behov for å opprettholde tillit, såkalt *tillitspreservering* (Gustafsson et al., 2021)¹. Tillitspreservering handler om å være bevisst på de faktorene som utløser behovet for preservering, og være bevisst på mekanismer som støtter opp under preserveringen og aktiverer tillitspreserverende praksis (Gustafsson et al., 2021).

¹ Begrepet tillitspreservering er en oversettelse fra det engelske begrepet «Trust Preservation», som blir brukt som begrep i Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V. & Dietz, G. (2021). Preserving Organizational Trust During Disruption. *Organization studies*, 42(9), 1409-1433. <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>

Antakelsen om at utvikling av tillit er kontekstavhengig, er veldig gjenkjennbart. Egne erfaringer med partssamarbeidet, i rollen som tillitsvalgt, gjennom de siste årene, samt egen opplevelse av *variasjon* i tilliten over tid, har ført til et ønske om å se nærmere på fenomenet tillit, og hvordan det påvirkes av kriser. Gitt viktigheten av tillit i partssamarbeidet, og hvor skjørt det av og til oppleves, ville jeg undersøke forholdet mellom kriser og tillit i partssamarbeidet. Det er nærliggende å anta at de seneste års største krise, Koronapandemien, og utfordringene denne brakte med seg for norske kommuner, har hatt innvirkning på partssamarbeidet og tilliten.

1.1 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hva som skjer med tilliten mellom partene i møte med kriser som oppstår i kommunens ytre omgivelser, i dette tilfellet koronapandemien, og hvordan partene forvalter denne tilliten. I lys av dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilken innvirkning har kriser på tillit mellom partene i arbeidslivet, og hvordan påvirker kriser forvaltningen av tillit?

For å kunne svare ut denne problemstillingen, ønsker jeg svar på følgende forskningsspørsmål:

- *På hvilke måter har de siste års kriser påvirket partssamarbeidet?*
- *Hvordan forstår partene begrepet tillit?*
- *Hvordan har eventuelle endringer i partssamarbeidet påvirket tilliten mellom partene, i lys av nyere teori om tillitspreservering?*

For å få svar på disse spørsmålene har jeg gjennomført en case-studie med intervju med ni respondenter knyttet til partssamarbeidet på overordnet nivå i case-kommunen, Tromsø kommune. Jeg har intervjuet fire ledere og fem hovedtillitsvalgte. Gjennom semi-strukturerte intervju med disse ni respondentene, ønsket jeg å finne ut hva respondentene selv legger i

tillitsbegrepet, og hvordan de opplever utviklingen i tillitsforholdet i løpet av de siste årene, og hvorvidt tilliten mellom partene er opprettholdt.

Ettersom tillitsforholdet mellom partene i kommunal sektor i all hovedsak skal være etablert, dette til tross for at tillit ikke kan *vedtas* per se, er det kanskje mest nærliggende å anta at partene er best tjent med å forsøke å opprettholde en tillitsrelasjon gjennom en tid med store utfordringer eller kriser. I denne oppgaven har jeg et fokus på tillitspreservering² som konsept. Gustafsson et al. (2021) har i den senere tid sett et behov for å etablere et rammeverk for å analysere hva som bør skje for å kunne *opprettholde allerede eksisterende tillit* i organisasjoner som utsettes for en brå omveltning som forstyrrer eksisterende organisering og drift i stor grad. Ved hjelp av denne teoretiske tilnærmingen til tillitspreservering, ønsker jeg å rette søkelyset mot tillitspreservering i det institusjonaliserte samarbeidet mellom partene i arbeidslivet i Tromsø kommune, og partenes bevissthet rundt opprettholdelse av tillit.

Implisitt i problemstillingen i dette prosjektet ligger det *at* det har forekommet en krise for kommunen; koronapandemien. Et annet viktig premiss jeg legger til grunn i oppgaven er at tillit allerede eksisterer mellom partene i en eller annen grad, i alle fall skal det eksistere i teorien, ettersom Hovedavtalen stadfester tilliten som en forutsetning for å lykkes i partssamarbeidet.

Prosjektet har både en beskrivende og en eksplorerende dimensjon. Den beskrivende dimensjonen er fulgt opp av spørsmål som blant annet har dreid seg om hvilke kriser og omveltninger respondentene har opplevd de siste årene, og hvordan de har opplevd samarbeidet, samt hva respondentene selv legger i tillitsbegrepet. I den eksplorerende dimensjonen har jeg vært opptatt av respondentenes egne opplevelse av tillitens rolle, rammevilkår og utvikling. Ved å benytte Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk, har jeg kunnet trekke ut informasjon om *hvordan* respondentene fortolker og forstår krisens påvirkning på tillit mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver, og også i hvilken grad partene har hatt et *bevisst* forhold til preservering av tilliten dem imellom.

² Begrepet *tillitspreservering* er en oversettelse fra det engelske begrepet «Trust Preservation», som blir brukt som begrep i Gustafsson et al. (ibid.) sitt teoretiske rammeverk, og betyr i prinsippet opprettholdelse av tillit.

Avslutningsvis i oppgaven vil jeg rette blikket fremover, mot partssamarbeidets rolle i fremtiden, i et samfunn i stadig endring, der de ytre omgivelsene preges i stadig større grad av store, kompleks utfordringer. Hvis tillit er viktig, og partssamarbeids rolle i både kriser og i utvikling er viktig, hvilken rolle skal kunnskap om tillitspreservering få for veien videre for partssamarbeidet?

Prosjektet har som ambisjon å gå i dybden, slik at de subjektive nyansene til informantene trer frem. Dette henger sammen med den vitenskapsteoretiske posisjoneringen, der jeg er ute etter subjektens oppfatning av tilliten og dens utvikling de siste årene. Problemstillingen i dette prosjektet plasseres seg innenfor den fortolkende vitenskapsteorien, der den, i et ontologisk perspektiv, tar utgangspunkt i at mennesker inngår i en større, sosial kontekst, og at deres forståelse og tolking av det samfunnet de lever i blir til i møte med andre mennesker og samfunnsmessige strukturer.

1.2 Litteraturgjennomgang

I denne litteraturgjennomgangen vil jeg vise til forskning som er gjort i forbindelse med organisasjoner som har vært utsatt for en krise, og hvilke konsekvenser dette har fått for tilliten. Her fremkommer både internasjonal og nasjonal forskning

Balliet og van Lange (2013) fant i sin meta-analyse av tillit i situasjoner med høy grad av interessekonflikter, at *graden av konflikt* er en moderator for forholdet mellom tillit og samarbeid. Det hevdes at mennesker tilpasser egen samarbeidsvilje basert på deres egne antakelser om andres velvilje i situasjoner med høy grad av konflikt, og at dette blir mindre fremtredende når konfliktnivået er lavere. Balliet og van Lange (2013) viser i sin studie til Yamagishi (2011) sitt *tillits-paradoks*;

«når det er mest vanskelig å vise tillit, det er da det er mest nødvendig for å forme en samarbeidende og velfungerende relasjon» (Balliet & van Lange, 2013, s. 1106).

Det er når partenes samarbeid endres for å håndtere følgene av pandemien, at tilliten mellom partene settes under sterkt press. For meg blir det da et spørsmål om hvorvidt partene er *bevisst* hvordan de skal forvalte tilliten, og om det skjer noen tilpasninger i samarbeidet og relasjonen mellom partene.

I kjølvannet av finanskrisen i 2008 dukket det om mye forskningen knyttet til tillit i krisetid (Butler et al., 2011; Navrbjerg & Larsen, 2015; Weske et al., 2014). I en kvantitativ studie fra 2010, fant Navrbjerg og Larsen (2015) at de bedriftene der partene lokalt i størst grad hadde klart å søke dialog og utviklet flest felles tiltak, var også de bedriftene som i *stor grad* hadde blitt rammet av krise, særlig av økonomisk karakter. De fant at det var en sammenheng mellom grad av krise og evnen til å finne gode tiltak i fellesskap. Samtidig fant de også tendens til at ledere hadde et *ønske* om å forbigå de tillitsvalgte, og at lederstilen i de kriserammede bedriftene endret seg fra en «*mer partsorientert ledelsesstil mod en mere traditionel ledelsesstil, hvor medarbeiderinndragelse holdes på et minimum*» (Navrbjerg & Larsen, 2015, s. 44). Det er rimelig å anta at partene i Tromsø kommune opplevde at koronapandemien rammet kommunen i stor grad, som sikkert er tilfellet i mange kommuner i landet. Dersom jeg legger Larsen og Navrbjerg (2015) sin studie til grunn, skal jeg kunne identifisere gode tiltak i fellesskap, men lavere grad av involvering i partssamarbeidet.

Av studier av nyere art, fant Panteli et al. (2022) i en studie om tillit i forbindelse med hjemmekontor under koronapandemien, at arbeidstakere opplevde tillit til sin egen organisasjon, og at organisasjonen var motstandsdyktig i møte med konsekvensene av pandemien. I samme studie identifiserte Panteli et al. (2022) ulike faktorer som påvirket den institusjonelle tilliten mellom arbeidstakere og ledere, herunder utfordringer og spenninger som brøt ned tilliten, blant annet sikkerheten rundt håndtering av firmaenes data og forstyrrelser hos arbeidstakerne i deres arbeidsmiljø på hjemmekontor. Samtidig fant de bevis for opprettholdelse av tillit, og at dette viste seg å være verken formelle eller intensjonelle handlinger, og det kom som et resultat av at arbeidstakere og arbeidsgivere delte forståelsen for utfordringene de stod i, at de nye utfordringene krevde andre type «overvåkende» tiltak fra arbeidsgiver (Panteli et al., 2022). Det interessante i denne studien er *mangelen på intensjonelle handlinger*. Her var det ikke bevissthet rundt tillitspreservering, men det oppstod likevel? Resultatene fra Panteli et al. skulle tilsi at *bevissthet* rundt tillitspreservering ikke er

en forutsetning for tillitspreservering. Derimot ser ut til at felles kriseforståelse var en avgjørende faktor. Å identifisere felles kriseforståelse hos egne respondenter vil blant annet kunne gi svar på hvorvidt tillit er preservert i min case.

I en studie, foretatt av Kahkonen (2021), presenteres det funn knyttet til tillitsreparasjon i team i forbindelse med tillitsbrudd etter endringer forårsake av koronapandemien. Denne studien tar i hovedsak for seg tillit mellom team-deltakere, og adresserer ikke tillit mellom ansatte og ledere. Likevel er denne studien relevant, til tross for at partssamarbeidet involverer ledere og ansatte-representanter, fordi den adresserer utfordringer i forbindelse med koronapandemien, og fordi deltakerne i dette samarbeidet kan betraktes som team-deltakere når de skal samarbeide. Studien fant at dersom team-deltakerne ikke aktivt og bevisst kan opprettholde tillit, gjennom tillitsreparerende- eller tillitspreserverende tiltak, er det stor sjanse for at resultatene til teamet blir svekket (Kahkonen, 2021, s. 965). Kahkonen (2021) konkluderer med at det er mer utfordrende å reparere tillit når den er brutt enn å forsøke å ivareta tillit gjennom tillitspreservering. Jeg antar, gitt at partene har et fundament av tillit fra før, at det er en bevissthet rundt tillitspreserveringen i partssamarbeidet i Tromsø kommune.

De overnevnte studiene er ikke gjennomført i en norsk setting. I FAFO rapport 13:2021, om arbeidsforhold, samarbeid og medbestemmelse under koronapandemien i Norge, finner Andersen og Trygstad (2021) derimot, at ledere vurderer tilliten mellom seg og de tillitsvalgte noe bedre enn hvordan de tillitsvalgte vurderer tilliten til egen arbeidsgiver. I undersøkelsen kommer det frem at de hovedtillitsvalgte mener at mulighet for medbestemmelse og medvirkning har endret seg til det bedre (Andersen & Trygstad, 2021), og at dette har sammenheng med tilgangen til partssammensatte utvalg. Det viser seg at *«de som har deltatt hyppig i formelle informasjon- drøftings og forhandlingsmøter med leder på sitt nivå eller øverste leder, vurderer sine muligheter for medbestemmelse som bedret»* (Andersen & Trygstad, 2021, s. 41). Videre viser denne undersøkelsen at de hovedtillitsvalgte som har deltatt på månedlige møter, eller hyppigere, opplever at tilliten har endret seg i positiv retning (Andersen & Trygstad, 2021). Det er da nærliggende å anta at respondentene svar i denne oppgaven knyttet til tilgang til ad-hoc-møtene som ble opprettet i Tromsø kommune, har

betydning for tillitens utvikling. Samtidig sier denne undersøkelsen lite om aktive tiltak iverksatt for å bevare tilliten i partssamarbeidet.

Jeg har ikke lyktes å finne studier som adresserer *tillitspreservering* i krisetid mellom partene i arbeidslivet på lokalt nivå i Norge, og i så måte vil dette prosjektet tilføre ny kunnskap om hvordan tillit utvikler seg når partssamarbeid settes under press. Hvis det er et ønske i dagens norske arbeidsliv at vi opprettholder en høy grad av tillit mellom partene, vil det være nødvendig å ha et tettere blikk på de faktorene som bidrar til å opprettholde dette tillitsforholdet, særlig med tanke på graden av hurtige, og til dels svært komplekse endringer i kommuneorganisasjonenes omgivelser. Dette aktualiserer behovet for mer forskning på hva som skjer med tilliten i partssamarbeidet i en krise, og hvordan man best skal kunne ivareta strukturert tillitspreservering i norske kommuner, eller i og for seg i alle sektorer.

1.3 Oppgavens disposisjon

Denne oppgaven innledes med en introduksjon, som har til hensikt å knytte leseren til valgte problemstilling.

I oppgavens første kapittel følger en beskrivelse av veien frem mot valg av problemstilling, og påfølgende forskningsspørsmål, samt en kort gjennomgang av metodisk og teoretisk tilnærming. Det første kapittelet avsluttes med litteraturgjennomgang for å sette mitt prosjekt i en empirisk kontekst, og en redegjørelse for oppgavens disposisjon. I kapittel to presenteres konteksten for denne masteroppgaven, mens i kapittel tre presenteres prosjektets teoretiske utgangspunkt. Kapittel fire tar for seg metodiske valg og studiedesign, samt en vurdering av reliabilitet og validitet. Kapittel fem er oppgavens analyse- og drøftingskapittel, der funn fra intervjuene drøftes opp mot problemstillingen og det teoretiske rammeverket for tillitspreservering. I kapittel seks knytter jeg funnene mine til problemstillingen, og gjør oppsummerende refleksjoner, samt at jeg ser på behovet for videre forskning. Avslutningsvis i kapittel seks kommenterer jeg partssamarbeidet muligheter for å adressere store utfordringer kommunene står ovenfor i fremtiden, i lys av respondentenes egne refleksjoner, og generell samfunnsutvikling.

2 Empirisk kontekst

I dette kapittelet redegjøres det for bestemmelser som regulerer det organiserte arbeidslivet i Norge, da mer spesifikt knyttet til partssamarbeidet i kommunene, som er hjemlet i Hovedavtalen. Videre gis det en beskrivelse av Tromsø kommune som organisasjon, og hvordan de har organisert partssamarbeidet, og hvordan partssamarbeidet har sett ut de siste årene, med særlig vekt på partssamarbeidet i forbindelse med Koronapandemien.

2.1 Om Hovedavtalen og partssamarbeidet

Det er i kommunene livene leves, er det noe som heter. Alle innbyggere i Norge bor i en kommune, og her mottar de tjenester i alle livets faser. Ansvaret for å forvalte ressursene som overføres til kommunene, for å skape best mulig tjenester for innbyggerne, ligger hos kommunestyret, i samarbeid med kommunens administrasjon. De som skal utføre alle tjenestene, arbeidstakerne, har en viktig stemme når det kommer til både utforming og utvikling av disse tjenestene. De har også en lovbestemt og avtalebestemt rett til å medvirke i sin egen arbeidshverdag, medbestemmelse. Medbestemmelse, i denne sammenheng, refereres til som den avtalefestede, representative deltakelsen de tillitsvalgte har gjennom strukturerte møtepunkt og prosesser opp imot arbeidsgiver. Arbeidstakernes medvirkningsrett er hjemlet i ulike lov- og avtaleverk i Norge. I arbeidsmiljølovens innledende bestemmelser, § 1-1 (e) heter det at loven skal;

«gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet» (Arbeidsmiljøloven, 1999).

Videre er det formaliserte partssamarbeidet hjemlet i Hovedavtalens bestemmelser (*Hovedavtalen i KS-området*, 2020).

Partssamarbeidet i norsk arbeidsliv har en lang historie, men hadde en trang fødsel. Etter lange perioder med til dels svært tøffe fronter mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, så det

formelle partssamarbeidet dagens lys. Da Hovedavtalen ble signert i 1935, kom ikke dette i stand som en «*spontan tillitserklæring fra partenes side*» (Danielsen & Reiersen, 2011, s. 16). Avtalen kom i stand etter en lengre tid med store konflikter mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjoner. I følge Danielsen og Reiersen (2011) var det ulike faktorer som ble avgjørende for signering av avtalen. De ytre faktorene var blant annet økonomisk krise og arbeidsledighet. Samtidig så man en fortrolighet mellom enkelte medlemmer i toppledelsen hos arbeidsgiver og arbeidstaker, og nye allianser på tvers av fagforeningene (Danielsen & Reiersen, 2011). Til slutt bidro alle disse faktorene til at samarbeid fremfor konflikt fremsto som en bedre løsning, og avtalen ble signert, noe som igjen var med på å «*videreutvikle og sementere en gjensidig fortrolighet og tillit mellom partene*» (Danielsen & Reiersen, 2011, s. 16). Allerede i 1935-versjonen av hovedavtalen institusjonaliseres partsforholdet og retten til drøfting av forhold som har betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold (Elvekrok, 2017). Utover på 60-tallet utvikles avtaleverket i retning av et enda sterkere søkelys mot samarbeid og tillit mellom partene for å kunne levere kvalitativt gode tjenester i virksomheter.

I dag foregår partssamarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentantene på ulike måter. Partene har gjerne en del uformell kontakt, samt at de er forpliktet til å holde hverandre gjensidig informert om saker som har betydning for de ansatte og for samarbeidet. I tillegg til de uformelle treffpunktene, kan det foregå partssamarbeid i enkeltsaker, samt drøfting og forhandling. Det er bestemmelser i Hovedavtalen som regulerer når de ulike møtepunktene skal benyttes, særlig knyttet til drøfting og forhandling. De ansatte i kommunen, som har valgt å organisere seg, finner vi i mange ulike fagforeninger fordelt på de fire hovedsammenslutningene LO, UNIO, YS og Akademikerne, samt noen uavhengige. I henhold til Hovedavtalens bestemmelser kan de ulike fagforeningene, avhengig av medlemsmassen, velge en eller flere hovedtillitsvalgte, som blant annet skal representere medlemmenes interesser i medbestemmelse med arbeidsgiver. Alle hovedtillitsvalgte valgt etter avtaleverket skal, i samarbeid med arbeidsgiver, sørge for ivaretagelse av Hovedavtalens bestemmelser.

De hovedtillitsvalgte har en særskilt rolle som part i møte med arbeidsgiver på overordnet nivå i kommunene, og deltar i alt fra partssammensatte grupper som utreder organisatoriske forhold, til lokale lønnsforhandlinger og tilsetninger. De hovedtillitsvalgte opererer som

bindeledd mellom tillitsvalgte ute på arbeidsplassene, og administrasjonen i kommunene, og skal tale arbeidstakernes sak, men kan også samtidig fungere både som rådgivere til arbeidsgiver, og delta aktivt i å finne løsninger på utfordringer som oppstår i en kommune. For at samarbeidet skal fungere, hviler det et ansvar på partene om å forvalte tilliten dem imellom på best mulig måte, og det er et felles ansvar. Da pandemien traff kommunene, ble det avtalefestede partssamarbeidet aktivert på en ny måte, men både behovet for svært raske beslutninger, ofte på tynt grunnlag, og behovet for nok, og rett informasjon ut i organisasjonen, satte partssamarbeidet under press. For å kunne si noe om hvordan partenes samarbeid endret seg, følger en presentasjon av case-kommunen, samt en gjennomgang av hvordan partssamarbeid generelt er organisert, og hvordan partssamarbeidet ble organisert for å håndtere konsekvensene av pandemien.

2.2 Partssamarbeid i Tromsø kommune

Tromsø kommunen som organisasjon er en av de største arbeidsplassene i kommunen, med rundt 7000 ansatte. Kommunen er en kompleks organisasjon, noe som innebærer en rekke ulike ansvarsområder, alt fra brøyting til barnehage, fra samfunnssikkerhet til sykehjem, fra vannforsyning til valg. Undersøkelseskommunen er organisert som et hierarkisk byråkrati med vertikal spesialisering etter formålsprinsippet (Christensen et al., 2015), med tre ulike støttestaber, og tre ulike fagavdelinger. I Tromsø kommune er det vedtatt at arbeidet internt i kommunen skal tuftes på følgende verdier – Respekt, Åpenhet, Mot, Annerkjennelse, og Tillit (RÅMAT). Kommuneplanens samfunnsdel trekker frem at:

«kompetente og engasjerte medarbeidere og gode ledere er, sammen med den økonomiske handleevne, forutsetninger for at kommunen skal lykkes i rollen som samfunnsutvikler» (Tromsø vil Kommuneplanens samfunnsdel for 2020 – 2032, 2020)

Kommunen har interne retningslinjer, «Veileder for medbestemmelse», som skal presisere hvordan medbestemmelsen skal foregå. I denne veilederen understrekes det at tillitens plass i samarbeidet ved at;

«Medbestemmelsesordningen bygger på et menneskesyn preget av tillit og respekt for hverandre som mennesker, for hverandres jobber, og for hverandres roller i organisasjonen» (kommune, 2020).

Grunnlaget for veilederen er hentet fra Hovedavtalen, og presiserer at Hovedavtalen er å regne som en minimumsavtale, hvilket betyr at partene kan samhandle ut over minimumsbestemmelsene i Hovedavtalen, dersom de ser behov for det.

Ledere på de overordnede nivåene, seksjonsledere, avdelingsdirektører og stabsledere, samt kommunedirektøren, skal forholde seg til de hovedtillitsvalgte når Hovedavtalens bestemmelser trer i kraft. Enhetsleder er det laveste ledernivået i kommunene som er tildelt personal, økonomi og budsjettmyndighet i henhold til Tromsø kommunenes delegasjonsreglement. Enhetene i kommunen har egne plasstillitsvalgte, og Hovedavtalens bestemmelser om informasjon, drøfting og forhandling på dette nivået finner sted mellom enhetsleder og de plasstillitsvalgte. Kommunedirektørens ledergruppe danner nivå 1. I ledergruppen sitter kommunedirektør og avdelingsdirektørene for de tre fagstabene og stabsledere for de tre støttestabene. På nivå 2 er stabene/avdelingene delt inn i ulike seksjoner, som igjen er delt inn i enheter (nivå 3).

Denne oppgaven konsentrerer seg om partssamarbeidet på overordnet nivå, mellom ledere på nivå 1 og 2, og de hovedtillitsvalgte, og endringer i dette samarbeidet. Hvilke endringer ble iverksatt, og hvordan har utviklingen av samarbeidet og tilliten blitt påvirket av pandemikrisen?

2.3 Kriser og partssamarbeid i undersøkelseskommunen – Koronapandemien og siste års utvikling.

Hva skjedde så med partssamarbeidet i en kommune som Tromsø kommune da pandemikrisen traff? Det å vurdere hva som konstituerer en krise, kan ofte være en subjektiv vurdering. Hva jeg definerer som en krise, kan være noe helt annet enn hva min kollega definerer som en krise, eller hva arbeidsgiver definerer som krise. I forbindelse med dette

prosjektet er det derfor viktig å foreta en vurdering av hva krise-begrepet innebærer, og hvilken definisjon som legges til grunn.

Jeg tror det vil være trygt å påstå at koronapandemien kan karakteriseres som en krise. Ansell et al. (2021) beskriver koronapandemien som et *turbulent* problem, som «overraskende, inkonsistent, uforutsigbar og usikker» (Ansell et al., 2021, s. 949). Denne beskrivelsen er nok i stor grad gjenkjennbart for norske kommuner, også for partene i arbeidslivet. I følge Riggio og Newstead (2023) vil det nødvendigvis være slik at ulike type kriser krever ulike type «respons» fra en organisasjon. For å sette det litt på spissen; det vil være ulik håndtering av en brann i et kommunalt bygg, og håndteringa av konsekvensene av en pandemi, men det er likevel forventet at kommunene skal kunne håndtere det som måtte komme. Gitt at koronapandemien beskrives som et *turbulent* problem, er det nærliggende å anta at den første tiden etter at koronapandemien traff vil beskrives som «overraskende, inkonsistent, uforutsigbar og usikker» jamfør Ansell et al. (2021, s. 949).

I mars 2020, da Norge «stoppet», ble Tromsø kommune, i likhet med andre kommuner, nødt til å gjøre store endringer i organisering av egen drift, noe som også fikk konsekvenser for det etablerte partssamarbeidet. Kommunen ble tvunget til å tenke nytt. Det ble satt krisestab, nye «enheter» dukket opp i kommunen i forbindelse med smittesporing, vaksinerings, og testing. Omorganisering av en slik art var nytt for kommunen. Prosjekt som var igangsatt, ble satt på vent og arbeidsgiver var nødt, sammen med de tillitsvalgte, å gjøre nødvendige og til delt tøffe prioriteringer. Det ble raskt etablert et partssamansatt ad-hoc-utvalg, på overordnet nivå, med daglige møter, der hovedtillitsvalgte fra sammenslutningene og hovedverneombudet møtte arbeidsgiver, representert med seksjonsleder fra enhet for personal og organisasjon. Arbeidsgiver møtte som oftest med flere representanter, med smittevernoverlegen og med leder for «Koronasenteret». I enkelte tilfeller var det også representanter fra toppledelsen, fra kommunedirektørens ledergruppe. Disse møtene var ofte plassert i etterkant av møte i krisestaben, slik at informasjon til partene var så fersk som mulig, noe som var nødvendig for raskt å kunne drøfte ulike tiltak som kom til å ramme de ansatte på ulike måter. Denne arenaen ble, på mange måter, en arena der det var rom for informasjonsutveksling, men også for drøfting og forhandling. Det ble samtidig opprettet ulike grupper i de ulike avdelingene

for å håndtere avdelingsspesifikke utfordringer, for eksempel organisering av skolene, eller turnusordning i sykehjemmene.

Frekvensen på disse møtene, både det overordnet nivå, og i fagstabene, ble gradvis redusert ettersom tiden gikk, og pandemi-håndteringen beveget seg fra en akutt fase til en mer «stabil» fase. I den første fasen foregikk det mye parallelt i disse møtene; alt fra den siste informasjonen fra ledelsen og fra sentrale strøk knyttet til pandemiens utvikling, til drøfting knyttet til arbeidstid, omorganisert, omdisponering av personale og kompensasjon. I så måte kan det hevdes at alle formene for medbestemmelse; fra det helt uformelle til det strengt formelle, foregikk i stor grad i samme møte.

Alle elementer i partssamarbeidets kontekst kan i prinsippet ha innvirkning på tilliten mellom partene. Kommunen er i stadig utvikling, og vil være preget av både eksterne og interne forhold. Parallelt med håndtering av Koronapandemien, har Tromsø kommune hatt en del utskiftninger og omorganiseringer i toppledelsen. Våren 2021 fikk kommunen ny kommunedirektør, og det ble vedtatt ny organisering av stabene i juni 2021. Problemstillingen i denne oppgaven tar utgangspunkt i de *ytre forholdene* som kan ha påvirket tilliten i partssamarbeidet, med hovedvekt på koronapandemien, men det er også viktig å anerkjenne at andre eksterne og interne forhold i kommunens administrasjon også kan ha hatt en innvirkning på opplevelsen av tillit. I teorikapitlet skal jeg blant annet trekke frem hvordan *forhold i konteksten* rundt partssamarbeidet har betydning for utviklingen av tillit mellom partene.

3 Teori

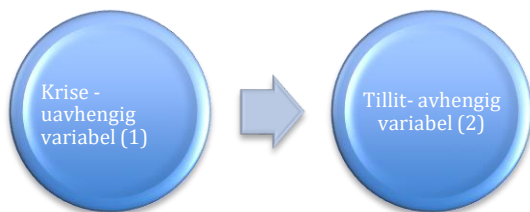
Innledningsvis i teorikapittelet vil jeg redegjøre for ulike utfordringer med å systematisere forskning på feltet knyttet til hvordan begrepet «tillit» kan forstås. Jeg har valgt å trekke frem teori om utvikling av tillit som *kontekstavhengig*, det vil si at tillit mellom aktører kan påvirkes av ulike faktorer i omgivelsene. Dette gjør jeg blant annet fordi pandemien kan ha hatt betydning for hvordan partssamarbeidet ble gjennomført, som igjen kan påvirke tilliten mellom partene. Videre utleder jeg kort om ulike typer tillit for å kunne vurdere partenes forståelse av begrepet. For å kunne gjøre en vurdering av hvordan partene har opplevd tillitens utvikling de siste årene, gjør jeg en presisering av det som skiller *tillitspreservering* fra tillitsbygging og tillitsreparasjon; herunder en grundigere presentasjon av Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk for å identifisere tillitspreservering i en organisasjon. Til slutt i kapittel tre finnes en skjematisk fremstilling av antakelser om funn i studien.

3.1 Tillit er kontekstavhengig

Ebert (2007) sin meta-analyse av tillit som fenomen fra 2007, viser en stor grad av økning i antall publikasjoner knyttet til tillit, innenfor en rekke fagfelt. Årsaken til denne økningen knyttes blant annet til økning i internasjonal konkurranse, og at tillit er å anse som et viktig konkurranse-fortrinn (Ebert, 2007, s. 4). Meta-analysen avdekker også samtidig at det mangler en fullverdig og dekkende teori for tillit, «Trust Theory», ettersom publikasjoner viser til en svært stor andel ulike variabler (Ebert, 2007). I Hancock et al. (2023) sin ekstensive meta-analyse er utfordringer med å forene forskningen videre adressert. Her trekkes det frem at en av de store utfordringene med forskning på tillit er at tilliten i stor grad er kontekstavhengig, noe som gjør generalisering av tillitsfenomenet utfordrende. Ettersom det er vanskelig å generalisere, må jeg se nærmere på de faktiske forhold, konteksten, rundt tilliten i min case, som kan ha betydning for tillitens utvikling.

Hva betyr det så at tilliten er kontekstavhengig? Tillit er kontekstavhengig i den forstand at den kan svekkes og styrkes gjennom erfaringer og interaksjoner mellom parter (Burke et al., 2007; Lewicki et al., 1998; Rousseau et al., 1998). Det som foregår mellom partene i partssamarbeidet påvirker utvikling av tillit. I en relasjon mellom to aktører vil alt som blir

sagt og gjort, alle direkte og indirekte signal som kommuniseres, ha betydning for opplevelsen av tillit. Tidligere erfaringer fra prosesser eller episoder farger oppfatning av den andre parten, og vil videre påvirke både evnen og viljen til å utvise tillit, og til å opptre tillitsfullt. Samtidig eksisterer ikke partssamarbeidet, som er mitt fokus i denne oppgaven, i et vakuum, det vil si at faktorer, hendelser og prosesser som foregår på utsiden av partssamarbeidet, kan påvirke hvordan partene samarbeider, og dernest hvordan tilliten utvikler seg. Gitt at tillit er kontekstavhengig (Rousseau et al., 1998; Lewicki et al., 1998) og respondentene har fått spørsmål om *siste års kriser*, antar jeg at koronapandemien ikke er den eneste krisen som nevnes, at andre utfordringer eller omveltninger som kan ha påvirket tilliten. Med utgangspunkt i problemstillingen i denne oppgaven er «krise», i all hovedsak koronapandemien (1), definert som den uavhengige variabelen, som har en innvirkning, en effekt, på tilliten (2) (avhengig variabel).



Figur. 1 Uavhengige og avhengige variabler

For videre å kunne vurderer hvordan kriser påvirker tilliten, skal jeg først se litt på hva tillit faktisk er, hva teorien sier om konseptet «tillit», og hvordan tillit kan forvaltes.

3.2 Hva er tillit?

Som tidligere nevnt mangler det en «trust theory», og dermed også en klar definisjon av hva tillit er. I 1998 publiserte Rousseau et al. (1998) sitt sentrale bidrag i et forsøk på å forene forståelsen av tillitsbegrepet på tvers av fagfelt. En slags felles forståelse for hva tillit er på et grunnleggende nivå kan se ut til at «viljen til å være sårbar» (Rousseau et al., 1998). I dette ligger det implisitt at tillit forutsetter en grad av *risiko og gjensidig avhengighet* mellom aktører. Videre sier Rousseau et al. (1998) at nettopp disse to faktorene, og variasjoner i disse

faktorene kan endre både graden av tilliten og tillitens form (Rousseau et al., 1998). Med utgangspunkt i Rousseau et al. (1998), vil det være nødvendig å se på hvordan aktørene, i mitt tilfelle partene, oppfører seg i møte med hverandre og omgivelsene.

Lewicki et al. (1998) legger til grunn en handlingsdimensjon i forbindelse med tillit, at opplevelsen av tillit påvirkes av hvordan en selv og andre *opptrer* i møte med hverandre, ettersom tillit kan defineres som «*sikre positive forventninger til andre med tanke på deres adferd*» (Lewicki et al., 1998, s. 439). I begrepet *adferd* menes deres ord, handlinger og beslutninger (Lewicki et al., 1998, s. 439). Luhmann, i Gustafsson et al. (2021) sier at tillit er;

“informed by previous interactions and exchanges in reference to familiar sources of trust, such as social rules and institutional procedures that constitute social systems.”(Gustafsson et al., 2021, s. 1412).

Tillit er videre noe det må jobbes med kontinuerlig, av alle parter i tillitsrelasjonen. Gustafsson et al. (2021) bruker begrepet «aktiv tillit» som «*ongoing accomplishment, continuously worked on by actors*» (Gustafsson et al., 2021, s. 1412). I dette legger han at aktørene i en tillitsrelasjon må handle bevisst for å ivareta tilliten, at det kreves *bevisste, aktive* handlinger. Gitt teori om aktiv tillit, samt Lewicki et al. (1998) sin teori om endring i tillitsforhold basert på felles interaksjon over tid, er det nærliggende å anta at det vil skje utvikling i tillitsforholdet i løpet av de seneste årene i partssamarbeidet, og at tillitspreservering har funnet sted. Med utgangspunkt i denne antakelsen, legger jeg til grunn at partene har vært *bevisst* tillitspreserveringen, som ifølge Gustafsson et al. (2021) er helt avgjørende for at tillitspreservering skal finne sted. For å kunne vurdere om tillit er preservert, er det nødvendig å vite litt mer om hva tillit faktisk er.

Tillit er et komplekst konsept, og Rousseau et al. (1998) går så langt som å hevde at tillit er et såkalt «meso»-konsept; som tar opp i seg alt fra psykologiske prosesser på mikro-nivå til gruppedynamikk på institusjonelt nivå, både internt i organisasjoner og mellom organisasjoner, eller som han selv påpeker;

«to study trust within and between firms is to ride the organizational elevator up and down av variety of conceptual levels” (Rousseau et al., 1998, s. 393-394).

Nettopp denne opplevelsen av « flyt» mellom ulike kategorier kommer godt til uttrykk hos Grey og Garsten (2001), som poengterer at individets kognitive vurderinger baserer seg på det sosiale systemet de opererer innenfor, samtidig som det sosiale systemet utvikler seg basert på individenes kognitive vurderinger og forventinger (Grey & Garsten, 2001, s. 232). Det er i og for seg et slags sirkelargument, men synliggjør godt hvor vanskelig det kan være å presist isolere både de ulike nivåene tilliten befinner på seg på, og hvilken type tillit det er snakk om. Det er likevel gjort mange forsøk, innenfor mange fagfelt, å *kategorisere tillit*. Det er nærliggende å anta, gitt kompleksiteten i tillitskonseptet, at respondentene har svært ulik forklaring på, eller beskrivelse av tillitsbegrepet.

I et forsøk på å sette tillitsbegrepet i et system, kan tillit kategoriseres i tre grupper, hhv. kalkulert tillit, institusjonell tillit, og relasjonell tillit (Rousseau et al., 1998; Kirkhaug, 2019). Den *kalkulerte tilliten* knytter Kirkhaug til et gjensidig avhengighetsforhold mellom leder og medarbeider, men er ofte knyttet til ytre virkemidler. Når en arbeidsgiver utbetaler lønn til en arbeidstaker, har arbeidsgiver tillit til at arbeidstakeren utfører arbeidet etter den gjensidige kontrakten mellom partene. I motsatt fall, at arbeidstaker, som følger kontrakten sin, skal få utbetalt lønn etter avtale. I følge Kirkhaug (2019) er *den institusjonelle tilliten* et tillitsforhold mellom medarbeider og organisasjonen. I mange tilfeller er dette synonymt med leder, det vil si at leder vil opptre som en representasjon av organisasjonen i møte med den enkelte medarbeider. En forutsetning for at institusjonell tillit skal kunne utvikles, er at organisasjonen har *«tydelige og aksepterte lover, regler og avtaler og verdier som beskytter og ivaretar medarbeidernes grunnleggende behov for trygghet og forutsigbarhet»* (Kirkhaug, 2019, s. 48). I offentlig sektor finnes det mange lover, avtaler og rutiner som skal sørge for nettopp det grunnleggende behovet for trygghet og forutsigbarhet, og forvaltning av dette regelverket ligger blant annet til partssamarbeidet, hvilket betyr at tilliten i dette samarbeidet er avgjørende for den institusjonelle tilliten. Partssamarbeidet kan karakteriseres som en institusjonell prosedyre, som skal beskytte og ivareta medarbeiderne, og kan danne et grunnlag for utvikling av tillit.

Utviklingen av den institusjonelle tilliten, gjennom normer og regler definert i blant annet partssamarbeidet, kan videre være med på å utvikle den relasjonelle tilliten mellom partene. (Rousseau et al., 1998). *Den relasjonelle tilliten*, mellom to parter (individ) kjennetegnes av «åpenhet, gjensidig lojalitet og bred sosial støtte»(Kirkhaug, 2019, s. 49). Den relasjonelle tilliten utvikles over tid, gjennom gjentatt samhandling mellom en tillitsgiver og en tillitsmottaker (Rousseau et al., 1998). Hvorvidt du kan stole på den andre parten har utgangspunkt i tidligere interaksjon, om den har vært positiv eller negativ. Det er verdt å påpeke at det ikke alltid er slik at samarbeid over tid automatisk fører til relasjonell tillit, men det er en tendens til at gjentatt samhandling kan føre til en utvikling av relasjonell tillit (Rousseau et al., 1998). Jeg antar at respondentene, gjennom ac-hoc-organiseringen, og mobilisering av eksisterende tillit, opplever en endring i tillit med utgangspunkt i at samhandling over tid kan endre et tillitsforhold fra institusjonell tillit til mer relasjonell tillit (Rousseau et al., 1998, s. 401).

3.3 Forvaltning av tillit – tillitsbygging, tillitsreparasjon og tillitspreservering

Det har betydning for tilliten i partssamarbeidet at partene er bevisst hvordan tillit utvikles, og hvordan tillit forvaltes. I mye av litteraturen om *forvaltning* av tillit rettes det søkelys mot hvordan tillit bygges (Grimen, 2009; Kirkhaug, 2019), eller hvordan man gjenoppretter tillit når den er brutt (Lewicki & Brinsfield, 2017). Studier knyttet til tillitsbygging har fokusert på faktorer som er avgjørende for å heve nivået av tillit fra et stadium til et annet, med utgangspunkt i at tilliten er begrenset. Evnen til *tillitsbygging* er, ifølge Mayer et al. (1995) basert på tre dimensjoner knyttet til tillitsfullhet; evne, velvilje og integritet, og at tillitgivers og tillitmottakers oppfatning av tillitsfullhet kan være med på å bygge tillit. Når tilliten er brutt, er det andre strategier som bør benyttes. Dirks et al. (2009) gjengitt i Gustafsson et al. (2021) trekker frem tre strategier for *tillitsreparasjon*; (1) *endring i egenskaper*, der «tillitsbryteren» forsøker å fremstå som mer tillitsfull, (2) *sosial likevekt*, der «tillitsbryteren» forsøker å gjenskape balanse i relasjonen gjennom for eksempel beklagelser og botsøvelser, og (3) *strukturell tilnærming*, som endring i insentiver eller kontrollmekanismer (Gustafsson et al., 2021, s. 1412). I perioder der organisasjonen og relasjoner blir satt under press, skal man være ekstra på vakt for det som eventuelt kan være med å svekke tilliten (Galford &

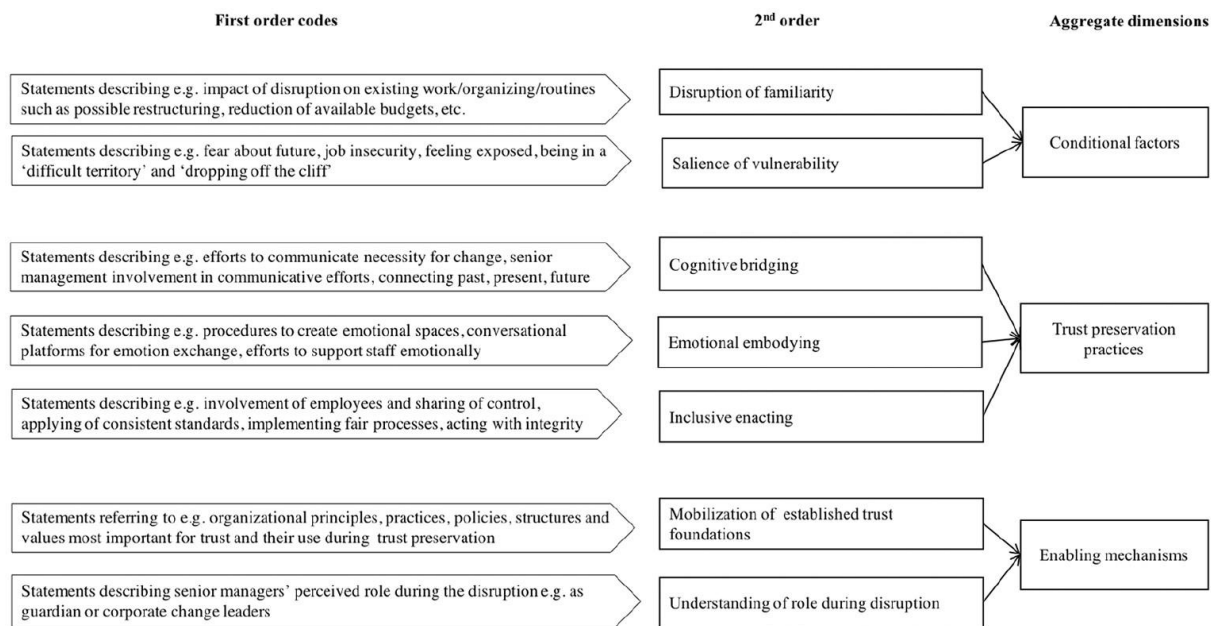
Drapeau, 2003). Ofte er det ikke krisen i seg selv som utgjør den største «trusselen» mot tilliten, men hvordan krisen blir håndtert internt i en organisasjon. I Tromsø kommune var partssamarbeidet godt innarbeidet, og skulle hvile på et etablert fundament av tillit da pandemien traff, så det blir da relevant å se på om tilliten ble forvaltet i partssamarbeidet.

Ved hjelp av aktiv tillitspreservering kan man unngå tillitsbrudd i krisetider, noe som er fordelaktig for organisasjoner (Kahkonen, 2021). For å bygge ut teorien om tillitsforvaltning, har Gustafsson et al. (2021) i den senere tid sett et behov for å etablere et rammeverk nettopp for å analysere hva som bør skje for å kunne *oppretholde allerede eksisterende tillit* i organisasjoner der tilliten allerede eksisterer, men som utsettes for en brå omveltning som forstyrrer eksisterende organisering og drift i stor grad. Slike forstyrrelser i drift kan få store konsekvenser, og det å unngå tillitsbrudd blir viktig.

3.4 Rammeverk for tillitspreservering

Forutsetningen for at tillitspreservering skal finne sted, er at det eksisterer tillit i utgangspunktet, og at det er *ytre* kontekst som endrer seg, ikke tillitsrelasjonen i seg selv (Gustafsson et al., 2021, s. 1426-1427). Gustafsson et al. (2021) legger samtidig til grunn *aktiv tillit*, som i prinsippet betyr at individer bygger på tidligere erfaringer fra et samarbeid eller en interaksjon, og at videre konstruksjon av tillit bygger på *bevisste og veloverveide* handlinger (Gustafsson et al., 2021; Kahkonen, 2021). Under følger en presentasjon av Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk for tillitspreservering. Rammeverket utgår fra en undersøkelse foretatt i fire ulike organisasjoner i USA, både private og offentlige, i etterkant av finanskrisen i 2008.

Figuren under er en sammenfatning av analyseprosessen i Gustafsson et al. (2021) sitt studium, som viser de ulike dimensjonene i rammeverket.



Figur 2: (Gustafsson et al., 2021)

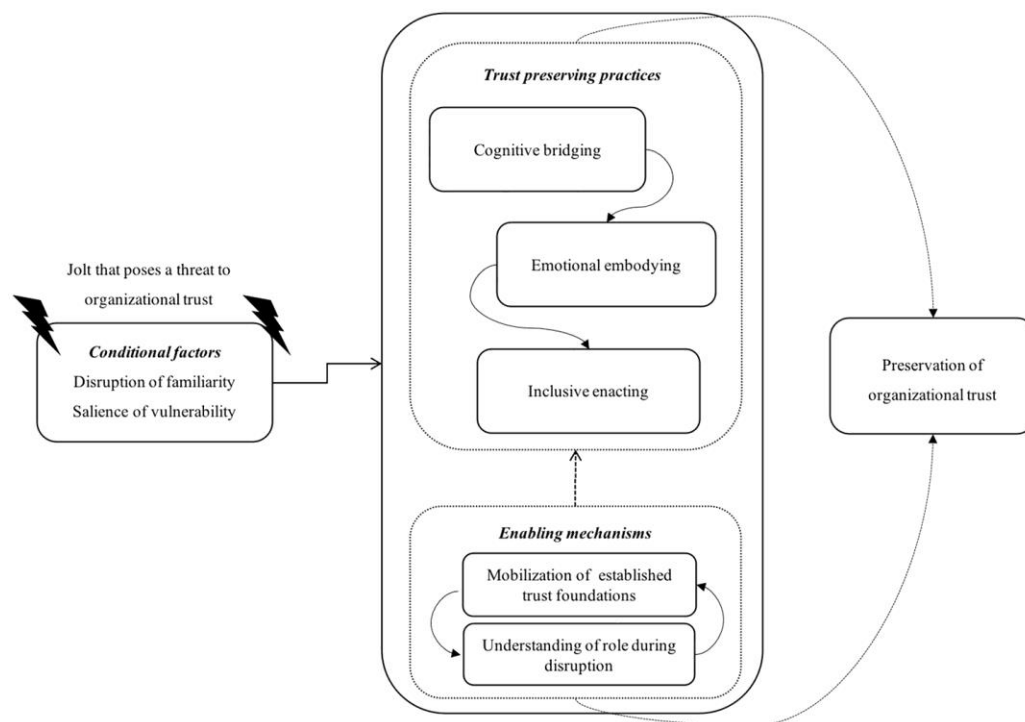
Figuren over viser til eksempler på uttalelser i første fase av kodingsprosessen, som danner grunnlaget for de ulike dimensjonene i det teoretiske rammeverket. For å kunne vurdere hvorvidt tillitspreservering har funnet sted, benyttes dette rammeverket.

Gustafsson et al. (2021) identifisert *to ulike betingende faktorer*³ som må være på plass for at det skal oppstå et behov for tillitspreservering; *disruption of familiarity* (forstyrrelse av det kjente) og *saliency of vulnerability* (økt sårbarhet i relasjonen til organisasjonen). Disse faktorene oppstår i forbindelse med bråe omveltning, eksempelvis dersom en bedrift får økonomiske problemer, eller store omorganiseringer. Når en organisasjon utsettes for en dramatisk omveltning, kan dette føre til stor grad av usikkerhet, og at de kjente strukturene, kommunikasjonslinjene og arbeidsmetodene kan endre seg. Dette kan igjen føre til en følelse av sårbarhet hos de ansatte, blant annet knyttet til deres fremtid og jobbsikkerhet (Gustafsson et al., 2021). Gustafsson et al. (2021) vurderte finanskrisen som en krise som kunne utløse behovet for tillitspreservering. I denne oppgaven legger jeg til grunn en antakelse om at koronapandemien representerer en krise av en slik dimensjon at den blir oppfattet som en

³ Oversettelsen av begrepene i rammeverket er foretatt av forfatter av oppgaven, og her er det forsøkt, så godt det lar seg gjøre, å unngå at mening forsvinner.

betingende faktor for tillitspreservering, som igjen fører til tillitspreserverende praksis (Gustafsson et al., 2021).

Gustafsson et al. (2021) fant i tillegg to *enabling mechanisms* (aktiverende mekanismer), som støttet oppunder preservering av tillit i organisasjonene. Den første mekanismen handlet om *understanding of role during disruption* (rolleforståelse underveis i omveltingen), i særdeleshet hvordan ledelsen oppfattet sin egen rolle, som beskytter eller som endringsleder. Den andre dreide seg om *mobilization of established trust foundations* (mobilisering av eksisterende tillit), som handler om å aktivt dra veksler på, og forsterke tidligere sosiale praksiser, prosesser, verdier og ritualer fra fortiden. I denne oppgaven legger jeg til grunn en antakelse om at partene allerede har et fundament av tillit. Denne antakelsen baserer jeg på to faktorer. Den ene er at Hovedavtalen sier at en forutsetning for samarbeid er det *skal* eksistere tillit mellom partene. Den andre viser til at tillit er noe som utvikles over tid, informert blant annet av sosiale regler og institusjonelle prosedyrer (Gustafsson et al., 2021, s. 1412). Som nevnt tidligere kan partssamarbeidet karakteriseres som en institusjonell prosedyre. Jeg vil videre hevde at dette fundamentet av tillit kan sannsynliggjøre *mobilisering av eksisterende tillit* (Gustafsson et al., 2021). I figur 3 ser vi en illustrasjon som viser forholdet mellom de betingende faktorene som «setter i gang» tillitspreserveringen, og de aktiverende mekanismene som må være på plass for at *tillitspreserverende praksiser* skal manifestere seg, og igjen føre til tillitspreservering.



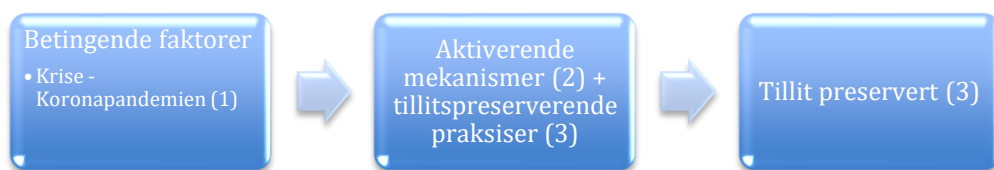
Figur 3: (Gustafsson et al., 2021)

I figur 3 fremgår det at en krise, «*jolt that poses a threat to organizational trust*» (Gustafsson et al., 2021), utløser et behov for tillitspreservering, men for at det skal skjer, må to mekanismer (*rolleforståelse underveis i omveltningen og mobilisering av eksisterende tillit*) aktiveres. Det har betydning hvilket tillitsgrunnlag som ligger i organisasjonen fra før, og hvordan ledere forstår sin rolle i en krise. Når de betingende faktorene og de aktiverende mekanismene er på plass, kan det føre til tillitspreserverende praksiser. I neste avsnitt følger en presentasjon av de tre tillitspreserverende praksisene som Gustafsson et al. (2021) har identifisert.

De tre tillitspreserverende praksiser som kan forekomme er *Cognitive bridging* (kognitiv brobygging), *Emotional embodying* (emosjonell legemliggjøring) og *Inclusive enacting* (inkluderende involvering). *Den kognitive brobyggingen* dreier seg om å skape en enighet knyttet til behovet for forandring ved å forklare hvorfor *gårsdagens* måte å gjøre ting på ikke lenger vil fungere, gitt *den nye konteksten*. Samtidig må «broen» til *fremtiden* bygges ved å fremheve det positive ved den nye fremtiden, gjerne ved å sette ord på hvordan den «nye» organisasjonen vil se ut (Gustafsson et al., 2021). *Emosjonell legemliggjøring* dreier seg om å

anerkjenne, og ta på alvor følelsene som oppstår i forbindelse med store omveltninger, og skape rom for at disse kan diskuteres, jobbes med og eventuelt endres. I organisasjonene der tilliten i stor grad ble opprettholdt, var dette koblet til aktive handlinger fra ledelsen, som f.eks. hjelp til å prioritere oppgaver, eller å etablere arenaer der følelsene og bekymringene ble tatt opp til diskusjon (Gustafsson et al., 2021). Den siste praksisen, *Inkluderende involvering*, handler om forsøk og tiltak for å involvere medarbeidere i beslutninger og samtidig etablere prosesser som var rettfærdige og konsistente (Gustafsson et al., 2021, s. 1422). I denne oppgaven legger jeg til grunn at ad-hoc-organiseringen, som Tromsø kommune opprettet i den første fasen i pandemien kan betraktes som en tillitspreserverende praksis (Gustafsson et al., 2021), nemlig *inkluderende involvering*.

I tråd med Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk, hevder jeg at tillitspreservering (den avhengige variabelen) kommer som et resultat av de betingende faktorene (1) (uavhengig variable) som fører til både de aktiverende mekanismene (2) og de tillitspreserverende tiltakene (uavhengige variabler) (3), som vist i tabellen under.



Figur 4 Tillitspreservering

Som vist i figur 4, gjennom å analysere respondentenes svar, ønsker jeg å forsøke å identifisere de aktiverende mekanismene, samt de tillitspreserverende praksisene, for videre å kunne vurdere om tilliten mellom partene i partssamarbeidet Tromsø kommune er preservert (3).

Tillit mellom aktører utvikles over tid, og er kontekstavhengig (Gustafsson et al., 2021; Rousseau et al., 1998; Lewicki et al., 1998), og utvikling av tillit, i ulik retning, avhenger av handlingene og adferden til aktørene i en tillitsrelasjon (Lewicki et al., 1998). Når en relasjon mellom aktører utsettes for press i de ytre omgivelsene, kan det være klokt å forsøke å opprettholde, eller preservere, tillitsrelasjonen (Kahkonen, 2021). Det å preservere tillit

forutsetter aktive og bevisste handlinger fra aktørene (Gustafsson et al., 2021). For å kunne vurdere hvorvidt tillitspreservering har funnet sted i en tid med store omveltninger, kan Gustafsson et al. (2021) sitt rammeverk for tillitspreservering benyttes for å identifisere *betingende faktorer, aktiverende mekanismer* og tillitspreserverende praksiser (Gustafsson et al., 2021).

3.5 Teoretiske antakelser, forventning til funn

I denne oppgaven skal jeg svare ut de tre forskningsspørsmålene, som igjen danner grunnlaget for å kunne svare på problemstillingen.

Hvilken innvirkning har kriser på tillit mellom partene i arbeidslivet, og hvordan påvirker kriser forvaltningen av tillit?

- *På hvilke måter har de siste års kriser påvirket partssamarbeidet?*
- *Hvordan forstår partene begrepet tillit?*
- *Hvordan har eventuelle endringer i partssamarbeidet påvirket tilliten mellom partene, i lys av nyere teori om tillitspreservering?*

Gitt den empiriske konteksten, empirien i andre studier og det teoretiske fundamentet gjør jeg følgende antakelse: Det er nærliggende å anta at krisen, her representert av koronapandemien, var en *betingende faktor* som førte til endring i organiseringen av partssamarbeidet i Tromsø kommune, til en mer ad-hoc-preget organisering i den første fasen i pandemien. Denne organiseringen kan betraktes som *inkluderende involvering*, som er en av de tillitspreserverende praksisene som ligger til grunn for tillitspreservering (Gustafsson et al., 2021). Videre hevder jeg at opprettelsen av ad-hoc organiseringen av partssamarbeidet skapte et tettere samarbeid mellom partene, og at tilliten endret seg i positiv retning, med utgangspunkt i Rousseau et al. (1998) som sier at samhandling over tid kan endre et tillitsforhold fra institusjonell tillit til mer relasjonell tillit.

Som et grunnleggende premiss for disse antakelsen ligger det *at* det allerede eksisterer en grad av tillit mellom partene i partssamarbeidet, blant annet med utgangspunkt i formålet i

Hovedavtalen, som stadfester tillitens betydning i partssamarbeidet. Antakelsen om at tillit eksisterer har også sammenheng med at partene har hatt en langvarig relasjon, og at tillit er noe som utvikles over tid, informert blant annet av sosiale regler og institusjonelle prosedyrer (Gustafsson et al., 2021, s. 1412). og dermed har muligheten vært til stede for å utvikle et grunnlag for tillit (Burke et al., 2007; Lewicki et al., 1998; Luhmann, 2000). For ordens skyld er det viktig å presisere at grad av tillit hverken er etterspurt eller identifisert i oppgaven. Det er utviklingen av tillit, i positiv, nøytral, eller negativ retning, som vil adresseres, og bevisstheten rundt denne utviklingen. Med utgangspunkt i antakelsen om at tillitspreserverende praksiser har funnet sted (inkluderende involvering), legger jeg til grunn at partene har vært *bevisst* tillitspreserveringen, som ifølge Gustafsson et al. (2021) er det helt avgjørende for at tillitspreservering skal finne sted.

Under følger en skjematisk oversikt over antakelsene jeg har gjort.

Forskningsspørsmål:	Teoretiske og empiriske antakelser:
<p><i>På hvilke måter har de siste års kriser påvirket partssamarbeidet?</i></p>	<p>Gitt at tillit er kontekstavhengig (Rousseau et al., 1998; Lewicki et al., 1998) og respondentene har fått spørsmål om siste års kriser, antar jeg at koronapandemien ikke er den eneste krisen som nevnes, og at andre utfordringer eller omveltninger som kan ha påvirket tilliten.</p> <p>Gitt at koronapandemien beskrives som et <i>turbulent</i> problem, er det nærliggende å anta at den første tiden etter at koronapandemien traff vil beskrives som «<i>overraskende, inkonsistent, uforutsigbar og usikker</i>» jamfør Ansell et al. (2021, s. 949).</p> <p>Det er videre en antakelse om at pandemien representerer en krise av en slik dimensjon at den blir oppfattet som en betingende faktor for tillitspreservering, som igjen fører til tillitspreserverende tiltak (Gustafsson et al., 2021).</p>

	<p>Ettersom partene opprettet en ad-hoc organisering av partssamarbeidet i pandemiens første fase, antar jeg at det er en sammenheng mellom grad av krise og evnen som partene har til å finne gode tiltak i fellesskap, jamfør Navrbjerg og Larsen (2015).</p> <p>Videre antar jeg at ad-hoc-organiseringen kan betraktes som en tillitspreserverende praksis (Gustafsson et al., 2021), nemlig <i>inkluderende involvering</i>.</p>
<p><i>Hvordan forstår partene begrepet tillit?</i></p>	<p>Ettersom det ikke finnes en helt entydig «trust theory», antar jeg at respondentene ikke vil ha en entydig beskrivelse av tillitsbegrepet.</p> <p>Jeg legger til grunn en antakelse om at partene allerede har et fundament av tillit. Denne antakelsen baserer jeg på to faktorer. Den ene er at Hovedavtalen sier at en forutsetning for samarbeid er det <i>skal</i> eksistere tillit mellom partene. Den andre viser til at tillit er noe som utvikles over tid, informert blant annet av sosiale regler og institusjonelle prosedyrer (Gustafsson et al., 2021, s. 1412).</p> <p>Partssamarbeidet kan karakteriseres som en institusjonell prosedyre, og kan danne et grunnlag for tillit. Jeg vil videre hevde at dette fundamentet av tillit kan synliggjøre <i>mobilisering av eksisterende tillit</i> (Gustafsson et al., 2021).</p>
<p><i>Hvordan har eventuelle endringer i partssamarbeidet påvirket tilliten mellom partene i lys av teori om tillitspreservering?</i></p>	<p>Gustafsson et al. (2021) beskriver «aktiv tillit» som en kontinuerlig prosess, som forutsetter at aktørene stadig må jobb med den. Gitt teori om aktiv tillit, samt Lewicki et al. (1998) sin teori om endring i tillitsforhold basert på felles interaksjon over tid, er det nærliggende å anta at det vil skje</p>

	<p>utvikling i tillitsforholdet i løpet av de seneste årene i partssamarbeidet, og at tillitspreservering har funnet sted.</p> <p>Jeg antar at respondentene, gjennom ac-hoc-organiseringen, og mobilisering av eksisterende tillit, opplever en ending i tillit, med utgangspunkt i Rousseau et al. (1998) som sier at samhandling over tid kan endre et tillitsforhold fra institusjonell tillit til mer relasjonell tillit.</p>
--	--

4 Metode

I metodekapittelet redegjør jeg for vitenskapsteoretisk posisjonering og abduktiv tilnærming, og utleder om både metodevalg, og forskningsetiske betraktninger og kvalitetskriterier.

I dette kapittelet og

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjonering og abduktiv tilnærming

Problemstillingen i dette prosjektet plasseres seg innenfor den fortolkende vitenskapsteorien, der den, i et ontologisk perspektiv, tar utgangspunkt i at mennesker inngår i en større, sosial kontekst, og at deres forståelse og tolking av det samfunnet de lever i blir til i møte med andre mennesker og samfunnsmessige strukturer. Problemstillingen og videre undersøkelsesprosess må ses i lys av et sosial-konstruktivistisk vitenskapssyn. Innenfor det konstruktivistiske perspektivet antas det at virkeligheten kontinuerlig konstrueres gjennom sosiale prosesser, og at kontekst og subjektivitet ikke kan ignoreres i en undersøkelsesprosess (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Problemstillingen vil svares ut med bruk av en metodikk knyttet til kvalitativ metode, hvor jeg, gjennom semi-strukturerte intervju, skal forsøke å for å få tak i hvordan ledere og tillitsvalgte på overordnet nivå i Tromsø kommune har opplevd partssamarbeidet de seneste årene, og hvordan de opplever utviklingen av tillit i partssamarbeidet når partsamarbeidet utsettes for en krise i de ytre omgivelsene. I henhold til Blaikie og Priest (2019), er abduktiv tilnærming en naturlig tilnærming når man ønsker å undersøke informantenes egne vurderinger, betraktninger og refleksjoner rundt konstruksjonen av egen virkelighet. Den abduktive tilnærmingen tilkjenner muligens i større grad at en forskningsprosess ikke nødvendigvis er lineær, men en vekselvirking mellom teori og empiri. Prosjektet har som ambisjon å gå i dybden, slik at de subjektive nyansene til informantene tretr frem, derfor er dette gjennomført som en case-studie, der det er foretatt intervju av få, utvalgte respondenter. Årsaken til at case-studie er valgt som metode, er at datamaterialet har stor grad av detaljrikdom, noe som gjør at det samspillet mellom induktiv tankegang og deduktiv utprøving av teoretiske ideer samsvarer godt med den abduktive tilnærmingen og kan sikre høyere grad av validitet (Andersen, 2013). Valg av de rette respondentene vil blant annet sikre høyere grad av validitet.

4.2 Utvelgelse av respondenter

En viktig avgrensning i dette prosjektet har vært å sentrere den empiriske undersøkelsen rundt partssamarbeidet på overordnet nivå i Tromsø kommune. Det er ledere på overordnet nivå og de hovedtillitsvalgte som er respondenter. Denne oppgaven vil dreie seg rundt medbestemmelsen som er forankret i Hovedavtalen (*Hovedavtalen i KS-området*, 2020)

Prosjektet finner sted i en semi-naturlig setting (Blaikie & Priest, 2019). Respondentene rekrutteres for sine respektive roller som leder og tillitsvalgt. Videre utvalgsriterier dreier seg om hvor lenge de har innehatt disse rollene, det vil si, det er vesentlig for prosjektet at de har vært leder/tillitsvalgt før 2020, og at de fortsatt er i rollene (eller tilsvarende rolle) på undersøkelsestidspunktet for å få tilgang til nødvendig informasjon om eventuelle endringer i løpet av de siste årene. Analysen og drøftingen i dette prosjektet er basert på ni intervju i løpet av mai og juni måned i 2023.

Jeg har intervjuet fem hovedtillitsvalgte, to kvinner og tre menn. Alle de hovedtillitsvalgte har vært i rollene de siste fem år, og kommer fra fem ulike fagforeninger. Videre intervjuet jeg fire arbeidstakerrepresentanter, tre kvinner og en mann. På arbeidsgiversiden er to av respondentene knyttet til kommunedirektørens ledergruppe (KLG), en respondent er mellomleder i Seksjon for HR, og en er seksjonsleder i en av de tre store fagavdelingene, Avdeling for oppvekst, utdanning og kultur. De fleste av lederne hadde en rolle i partssamarbeidet i mars 2020, da Koronapandemien traff. En av ledere-respondentene har kortere fartstid i kommunen, men tilhører toppledelsen, og er en viktig stemme i denne oppgaven. For å sikre anonymiteten til lederne jeg har intervjuet i prosjektet, vil det ikke fremkomme hvor i ledelseshierarkiet de hører til, men det er representasjon fra ulike nivå i organisasjonen og fra ulike avdelinger⁴, både fra nivå 1 og 2.

4.3 Semi-strukturert intervju

⁴ Nivå 1: kommunedirektør, Nivå 2: kommunaldirektør fagavdelinger, Nivå 3: seksjonsledere

Empirien i denne undersøkelsen er hentet fra semi-strukturerte individuelle, åpne intervju, med en intervjuguide med noe grad av strukturering (se vedlegg 1). Jeg var ute etter et nyansert bilde som beskriver partenes egne fortolkninger og opplevelser om hvordan tilliten er påvirket av omveltninger eller kriser over tid, derfor valgte jeg individuelle intervju. Intervjuguiden har en struktur som fanger opp respondentenes egen oppfatning av tillit som konsept, samt fange opp utvikling i den opplevde tilliten over en viss tid.

Det har vært viktig å få frem hvordan respondentene har opplevd konteksten de siste årene, ettersom det er antatt at tilliten svekkes eller styrkes gjennom erfaringer og interaksjoner i en kontekst (Burke et al., 2007). I alle intervjuene har jeg innledet med å fortelle noe om prosjektets innhold, men intervjuene har utviklet seg i litt ulike retninger underveis. Jeg har i stor grad forholdt meg til forskningsspørsmålene, men har stilt enkelte spørsmål for å følge opp et resonnement, eller for å be respondentene utdype egne svar. Noen av oppfølgingsspørsmålene dro intervjuet i en retning som ikke var hensiktsmessig for å svare ut problemstillingen. Jeg valgte likevel, av respekt for respondentene, å la de fullføre sine argument og sine tankerekker, før jeg fikk intervjuer tilbake på sporet igjen. Intervjuene hadde en varighet fra ca. 33 minutter til ca. 75 minutter, og resulterte i 196 sider med transkribert materiale i et to-kolonne-system.

4.4 Analysen

Analysen av resultatene har vært preget av den abduktive vekselvirkningen mellom empiri og teori, noe som blant annet har ført til flere runder med tematisering av respondentenes svar før jeg landet en fornuftig struktur. Analysen av det transkriberte materialet er foretatt etter et eklektisk prinsipp for å; «*få tak i sammenhenger og strukturer som er av betydning for forskningsprosjektet*» (Kvale et al., 2009, s. 240). Jeg gjorde første en innholdsanalyse der jeg sorterte etter gitte tema som gikk igjen hos flere respondenter, heriblant *opplevelse av partssamarbeidet og tillitsbegrepet*. Videre gjorde jeg en skjematisk sortering i henhold til spørsmålene i intervjuguiden. Jeg valgte å benytte meg av Gustafsson et al. (2021) sitt rammeverk som et *verktøy* for systematisering av respondentenes svar for å kunne vurdere hvorvidt det har foregått tillitspreservering. Rammeverket fungerte godt som en kategorisering av svarene, som bidro til at jeg hadde et godt grunnlag for å drøfte funn. I

forbindelse med analysen og drøftingen, ble den siste sorteringen foretatt, og relevante sitat flettet inn i drøftingen for å belyse analysens og drøftingens ulike momenter.

4.5 Forskningsetiske betraktninger og kvalitetskriterier.

Prosjektet følger de tre grunnleggende kravene i norsk forskningsetikk; informert samtykke, krav til privatliv, og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). Informantene har blitt rekruttert på direkte forespørsel fra forsker. Informantene har blitt informert om både utgangspunkt for, og hensikten med undersøkelsen, for å sikre at de skulle få tilstrekkelig med informasjon i forkant for å kunne ta et informert valg om frivillig deltakelse (Jacobsen, 2015). Respondentene fikk tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuene. Det er gjennomført opptak, kun lyd, av intervjuene. De ble transkribert fullt ut i etterkant. Nødvendige faktaopplysninger fra informantene vil være ansiennitet i virksomheten og ansiennitet i rollen som tillitsvalgt og leder. Data er oppbevart i henhold til gjeldende regler og retningslinjer. Det ble søkt om nødvendig godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), der særlig personalopplysninger knyttet til fagforeningstilhørighet ble adressert.

Medlemskap i fagforening er ansett som personopplysninger med et særlig vern etter lov om behandling av personopplysninger, Artikkel 9 (Personopplysningsloven, 2022). Etersom alle tillitsvalgte i en kommune er bundet av det samme avtaleverket, Hovedavtalen for KS, og har i så måte samme mandat, er det i dette prosjektet uvesentlig hvilken fagforening informantene tilhører, og vil derfor ikke noteres ned eller dokumenteres. Fagforeningstilhørighet anses ikke relevant for å svare ut problemstillingen, det vesentlige er at de er hovedtillitsvalgte i kommunen, og at de har minimum fire års erfaring fra rollen som tillitsvalgt.

Mitt prosjekt har få respondenter, noe som øker risikoen for identifisering av enkeltpersoner (Jacobsen, 2015, s. 49). Det var derfor viktig at prosjektet sikret anonymitet og ivaretagelse av informantenes integritet. Jeg har bevisst valgt å utelate sitat som identifiserer hvor lederne hører hjemme, eller hvilken fagforening som har vært involvert. Til tross for at dette muligens kan svekke det endelige resultatet, har jeg gjort dette for å sikre trygge rammer for informantene, slik at de kan være sannferdige i møte med meg som forsker. Informantene må være trygge på at informasjon og uttalelser fra intervjuene ikke brukes i andre sammenhenger.

Det er i utgangspunktet et viktig ideal i forskning at det kan opprettholdes en viss objektiv avstand mellom forsker og forskningsobjekt, derfor er refleksivitet kanskje det viktigste kvalitetskriteriet i et prosjekt med sosialkonstruktivistisk tilnærming, nettopp fordi sosialkonstruktivismen legger til grunn at virkeligheten blir til i møte mellom sosiale individ, og som forsker bør man «*unngå å se på den [sosiale verden] som selvinnlysende, men forsøke å betrakte verden som en ganske merkelig plass*» Tjora (2018). Jeg er selv er også et individ, farget og formet av mine sosiale omgivelser. Dette kan like lite tilsidesettes som informantenes oppfatning av verden rundt seg. Samtidig skal man som forsker være oppmerksom på at man holder for eksempel personlige verdier og politiske holdninger unna forskningen (Blaikie & Priest, 2019, s. 114). Jeg har rekruttert respondenter fra samme organisasjon som jeg selv arbeider i, og fra samme nivå og rolle. Dette gir noen åpenbare utfordringer knyttet til objektivitet. Å forske i egen organisasjon kan føre til både lett tilgang til respondenter, og et bedre utgangspunkt med tanke på bakgrunnsinformasjon om organisasjonen, både de formelle og de uformelle strukturene. Samtidig er det viktig med oppmerksomhet på eventuelle slagsider i forskningen, og refleksivitet rundt både hvilke førdommer forskeren bringer inn, hvordan informanten påvirkes av forskeren, og hvordan forskerens vurderinger og tolkinger er «farget» av ens egne førdommer (Jacobsen, 2015). Vi har vært gjennom en turbulent tid på min arbeidsplass, og jeg har, gjennom mitt verv og arbeid, sterke meninger om temaet tillit og samarbeid, noe som også er kjent for mine respondenter, men jeg betrakter det som en styrke for dette prosjektet at alle jeg ønsket å intervju, takket ja. Kanskje har dette sammenheng med at de også har *tillit* til meg, og min rolleforståelse og integritet som forsker.

4.6 Validitet - intern og ekstern gyldighet

Det er av betydning for prosjektets validitet at de riktige respondentene rekrutteres, og at de opplever intervjusituasjonen så trygg som mulig, slik at de både ønsker og tør å gi sannferdig informasjon (Jacobsen, 2015). På arbeidsgiversiden er respondentene fra litt ulike roller og nivå, men likevel vurderer jeg de som del av toppledelsen i undersøkelseskommunen. Det fremkommer i respondentene svar at de har hatt litt ulik «avstand» til partssamarbeidet de siste fem år, noe som preger både svarene og analysen. De hovedtillitsvalgte samhandler med

arbeidsgiver på alle nivå i kommuneorganisasjonen, men i denne oppgaven har jeg isolert valg av respondenter til de to øverste nivåene i organisasjonen. Jeg opplever at respondentene svarer sannferdig, og jeg opplever at de er åpne og ærlige.

En case av denne størrelsen, med få respondenter, samt innretningen på dette prosjektet, gjør ekstern generalisering utfordrende. Jeg har en innretning mot enkeltindivids egen oppfatning av kriser og tillit, som i stor grad er subjektive vurderinger. På den annen side er det mange tillitsvalgte og ledere rundt i norske kommuner som fikk kjenne på konsekvensene av pandemien, og samarbeidet mellom disse har samme hjemmelsgrunnlag som samarbeidet i Tromsø kommune. Prosjektet kan dermed ha noe relevans for andre kommuner ettersom dette er en studie utført i det institusjonaliserte partssamarbeidet i Norge. En lignende studie i en annen del av Norden eller verden vil nok ikke genererer samme resultat.

4.7 Reliabilitet – pålitelighet.

Underveis i prosjektet ble det klart for meg at tillitsbegrepet også har stor betydning for selve gjennomføringen, særlig knyttet til valg av, og utplukk av respondenter. En fordel med å forske i egen organisasjonen, er at man kanskje har lettere “tilgang” til respondentene. I mitt daglige virke opplever jeg at det er avgjørende at de jeg skal samarbeide med har tillit til meg, og at de har tillit til min rolleforståelse, og min evne til å forvalte mitt oppdrag i henhold til lov og avtaleverk. De menneske jeg jobber tett med ble nå mine respondenter, og det var viktig for meg å være åpen til respondentene om hvilke mulige slagsider dette kunne medføre. Denne problematikken ble adressert i alle intervju. Det er en svakhet i undersøkelsen at jeg har valgt respondenter som jeg i utgangspunktet kjenner godt til, og som jeg opplever har tillit til meg i det daglige. Det kunne kanskje vært en styrke om jeg trakk inn respondenter som jeg ikke har så tett relasjon til. På den andre siden kan nettopp tillitsforholdet mellom forsker og respondentene føre til at respondentene i stor grad tør å være åpen om sine subjektive vurderinger og fortolkninger, noe jeg også opplevde at de var.

En stor interesse for feltet, egen erfaring fra samarbeids med arbeidsgiver over tid, og egne refleksjoner om endring i opplevd tillit kan både være en styrke og en svakhet. En styrke i det at du kan, som Tjora (2018) også har påpekt, stille mer presise spørsmål, men kan også ha

med seg mye forutinntatthet inn i prosjektet. En av utfordringene, kanskje særlig knyttet til bruk av semi-strukturerte intervju, er at intervjuene ikke blir «like», og at det kan være vanskelig å demme opp for intervjuereffekten. Her skal man som forsker være svært bevisst. Alle intervjuene ble gjennomført på samme sted, på mitt arbeidssted. Flere av de hovedtillitsvalgte sitter i et kontorfellesskap med meg, og har intervju-lokalene som sin arbeidsplass, noe som kan ha skapt en trygghet for deres del. For arbeidsgiverrespondenten, derimot, kan det ha vært en opplevelse av å «være på besøk». I det semi-strukturerte intervjuet er det et poeng å grave dypere i respondentenes svar, men det kan også før til at intervjuene tar litt ulike retninger, som igjen kan gjøre sammenligning av resultat noe utfordrende. Jeg var hele tiden bevisst på å lede intervjuene tilbake til hovedspørsmålene, men det var viktig for meg at respondentene oppleve at dette ble gjort på en skånsom og respektfull måte.

I analysen har jeg valgt, i enkelte tilfeller, å sitere relativt lange sitat fra mine respondenter. Jeg er opptatt av at respondentenes resonnement, der det er relevant, skal fremtre i sin helhet. Dette handler både om respekten for respondentene, men også for å sikre åpenhet i mine tolkninger av respondentenes svar.

Både valg av respondenter, informasjonen gitt til respondenten i forkant av intervjuet, og intervjuguiden ledet respondentene i retning av koronapandemien. Mye av forskingen som er gjort, særlig den som adresserer tillit i møte med kriser, har ofte et fokus på et enkelt punkt i historien, eller en enkelt prosess (Gustafsson et al., 2021; Navrbjerg & Larsen, 2015; Panteli et al.; Andersen & Trygstad, 2021). Gitt at tillit utvikler seg over tid, gjennom felles erfaringer (Burke et al., 2007), som jeg gjør til et teoretisk poeng i min oppgave, er det et viktig å ikke bare se på pandemiens første fase, men se på utviklingstrekk i partssamarbeidet over tid. Respondentene har derfor fått spørsmål om hvordan de har *opplevd de siste årene*, noe som i neste rekke åpner for at det kan være andre faktorer enn selve pandemien som kan ha preget tillitens utvikling. Dette har det vært viktig å være oppmerksom på i analysen av respondentenes svar.

5 Analyse

Jeg har valgt å dele analyse- og drøftingskapittelet i fire delkapittel. I del-kapittel 5.1 til 5.3 følger en analyse av respondentenes svar i henhold til oppgavens forskningsspørsmål. I del-kapittel 5.1. følger en beskrivelse av respondentenes opplevelse av pandemiens første fase og hvordan de har opplevd partssamarbeidet, både under pandemien og i løpet av de senere år. I del-kapittel 5.2. redegjør jeg for respondentenes beskrivelse av tillitsbegrepet, og kategoriserer svarene etter tillitstypene institusjonell tillit og relasjonell tillit, blant annet for å identifisere eksisterende tillit. I del-kapittel 5.3. analyserer jeg respondentenes svar i lys av Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk for tillitspreservering.

5.1 På hvilke måter har de siste års kriser påvirket partssamarbeidet?

For å kunne svare ut det første forskningsspørsmålet mitt; *På hvilke måter har de siste års kriser påvirket partssamarbeidet*, stilte jeg blant annet spørsmål om hvordan de har opplevd de siste årene, om organiseringen av partssamarbeidet, og om positive og negative erfaringer med partssamarbeidet i kommunen. Alle respondentene i undersøkelsen kommer til mitt intervju med ulike erfaringer fra partssamarbeidet i Tromsø kommune de seneste årene, og de har ulike roller i organisasjonen og ulike opplevelser med seg. Jeg hadde en forventning om at respondentene ville trekke frem litt ulike kriser og omveltninger i svarene sine.

På et generelt grunnlag ser jeg at det er stor variasjon i hvor godt respondentene husker fra de siste årene. Flere kommenterer at det har gått en stund, og at særlig minnene fra den første fasen i pandemien ikke er så tydelig, illustrert av denne kommentaren fra en av de hovedtillitsvalgte; *jeg er jo litt sånn i nuet, mye, så man glemmer jo fort ting som ikke kanskje har fungert eller vært bra (resp 1, HTV⁵)*. Det er kanskje ikke så lett å komme på alle detaljer så langt tilbake i tid. Akkurat dette preger en del av svarene. Det har skjedd mye i kommunen siden den gang. Kanskje nettopp fordi den første fasen av pandemien er relativt langt unna i

⁵ Gjennomgående i hele oppgaven; forkortelsen HTV = Hovedtillitsvalgt

tid, er det flere av respondentene som trekker frem andre faktorer som de mener har hatt betydning for utviklingen av tilliten, illustrert ved dette utsagnet fra en av arbeidsgiverrepresentantene;

«så tror jeg nok svarene mine blir sikkert å bære minst like mye preg av alt som har skjedd det siste året. Det har jo vært store endringer, egentlig, kanskje mer enn det man tenker på som krise i et sånt verdensbilde, men (...)» (resp 2, AG⁶)

Arbeidsgiverrepresentanten antyder her at det ikke kun er store kriser som preger svarene, men også andre omveltninger. Respondentene trekker frem både krigen i Ukraina, og håndtering av flyktningstrømmen til kommunen, og indre faktorer, som ustabilitet i toppledelsen, og bemanningskrisen i ulike sektorer, når det er snakk om kriser de siste årene, og hva som kan ha påvirket tilliten. På et generelt grunnlag ser jeg at respondentene gir uttrykk for at det har vært noen hektiske år i kommunen, fra pandemien i 2020 frem til i dag. På spørsmål om hvordan respondentene har opplevd det å jobbe i offentlig sektor de siste årene, svarer en arbeidsgiverrepresentantene følgende;

«Først var det økonomikrise, og så var det koronakrisen, nå er det bemanning og rekrutteringskrise, men jeg tenker jo at det har vært krevende, men jeg synes jo og det har vært spennende (...)» (resp. 6, AG).

Respondenten peker på de ulike krisene, og gir uttrykk for at det både hadde vært spennende å jobbe i sektoren, men også vært krevende. De fleste av respondentene har opplevd de siste årene som utfordrende, men trekker frem pandemien som noe av det mest krevende de har vært gjennom. Respondentene beskriver første fasen av pandemien som både spennende, interessant og givende, samtidig som det var krevende og utfordrende, noe som også fremkommer i denne kommentaren fra en arbeidsgiverrepresentant;

⁶ Gjennomgående i hele oppgaven; forkortelsen AG = Arbeidsgiverrepresentant

«Altså, det var det var spennende nytt. Det var jo mye som var kjipt og vanskelig og usikkert og utrygt. Men jeg synes det funket på jobb med alt det» (resp.2, AG).

Den første fasen opplevdes både som utrygg og usikker, samtidig som det ser ut til at jobbsituasjonen var håndterbar. I følge respondentene var det en opplevelse av kaotiske tilstander, og lite forutsigbarhet, men det var mer knyttet til omgivelsene, og ikke så mye direkte knyttet til partssamarbeidet i den første fasen. En av arbeidsgiverrepresentantene trekker frem den «gode riggen» i organisasjonen som viktig for å møte utfordringene;

«vi hadde en god rigg, og vi var, det var kanskje det at vi var så forberedt på at alt skulle bli veldig uforutsigbart» (resp.2, AG).

Her vektlegges det hvor viktig det var å være forberedt på det uforutsigbare. *Alle* erfaringer fra de siste årene vil på en eller annen måte vil være med på å prege individenes oppfatning av tillit ettersom utviklingen av tillit er kontekstavhengig (Rousseau et al., 1998), men det er rimelig å anta at først og fremst *pandemien* ble oppfattet som en turbulent krise av respondentene, preget av både usikkerhet og uforutsigbarhet (Ansell et al., 2021), noe som igjen aktiverte behovet for tillitspreservering i partssamarbeidet (Gustafsson et al., 2021).

Dersom behovet for tillitspreservering aktiveres, kan det føre til tillitspreserverende praksiser. En viktig tillitspreserverende praksis handler om *inkluderende involvering* (Gustafsson et al., 2021). I følge Gustafsson et al. (2021) kommer en slik praksis til uttrykk gjennom organisatoriske grep som blant annet kan sikre større grad av medvirkning og medbestemmelse, samt etablere prosesser som var rettferdige og konsistente (Gustafsson et al., 2021). Da pandemien traff Tromsø kommune, ble det etablert ulike ad-hoc-grupper, både på overordnet nivå, men også i fagavdelingene. Møtepunktene som trekkes frem av respondentene er samarbeidsmøtet (daglig møte på overordnet nivå), en referansegruppe i en fagavdeling, og enhetenes HMS-grupper. Denne ad-hoc-organiseringen ser ut til å være et viktig omdreiningspunkt for respondentene når det er snakk om partssamarbeid de siste årene. Respondentene beskriver den første fasen i pandemien som en situasjon der det var stort fokus på å løse praktiske utfordringer, og det var en oppfatning av at dette måtte løses i fellesskap. En respondent fra arbeidsgiversiden beskriver det slik;

«Vi måtte jo hive oss rundt og etablere noen andre samarbeidsstrukturer som vi ikke hadde hatt på plass før med de der tette, jevnlig referansegruppene som vi hadde. Hvor vi hadde representanter, sant, både fra sektorene og fra de hovedtillitsvalgte» (resp.6, AG).

Arbeidsgiverrepresentanten vektlegger her behovet for tett, og hyppig kontakt i partssamarbeidet. I ett av disse møtepunktene møtte hovedverneombudet og en representant fra alle de fire hovedsammenslutningene, samt arbeidsgiver, og disse møtene ble innledningsvis gjennomført på daglig basis, deretter gradvis gjennomført med lavere hyppighet (samarbeidsmøtet). Noen av respondentene deltok selv på en eller flere av disse arenaene, andre opplevde at de hadde lite, eller ingen kontakt med akkurat disse arenaene. Det var ikke alle respondentene som var i like stor grad involvert i ad-hoc-utvalgene som oppstod, og som derfor opplevde at de stod litt på siden. En av respondentene fra arbeidstakersiden beskriver det slik;

Utfordringer for min del var det at pandemien følte jo jeg i hvert fall omhandla i aller høyeste grad mine medlemmer, og så følte jeg at vi ikke ble like inkludert (resp.3, HTV).

Det var ikke anledning for alle hovedtillitsvalgte å delta i disse møte, og som derfor ikke opplevde seg like inkludert. Til tross for dette, er den generelle oppfatningen en positiv innstilling til disse møtearenaene. En arbeidstakerrepresentant uttrykker hvordan partssamarbeidet i ad-hoc-gruppen opplevdes;

«Jeg synes i hvert fall at det det var veldig godt å kunne få lov til å være en del av det, både i forhold til at jeg trengte den informasjonen som man fikk i de møtene til å kunne videreformidle til mine medlemmer, men også for å kunne komme med innspill og tilbakemeldinger til arbeidsgiver om hvordan mine medlemmer oppfattet og opplevde situasjonen for sin del (reps. 8, HTV).

Arbeidstakerrepresentanten illustrerer hvor viktig det var for vedkommende å få komme tett på arbeidsgiver i den første fasen. Den generelle oppfatningen av disse treffpunktene var positive fra respondentenes side. I likhet med Navrbjerg og Larsen (2015), som fant at de bedriftene der partene lokalt i størst grad hadde klart å søke dialog, var også de bedriftene som i *stor grad* hadde blitt rammet av krise, ser det ut til at pandemien hadde samme effekt på organiseringen av partssamarbeidet i Tromsø kommune. Svarene fra respondentene illustrerer at pandemien hadde en slik karakter som krise at det førte til at partene fant gode, felles løsninger på utfordringene de stod i, i form av nye, felles treffpunkt.

For mange av respondentene hadde partssamarbeidets form, gjennom ad-hoc-organiseringen, stor betydning for opplevelsen av samarbeidet. De tillitsvalgte uttrykker at de opplevde å bli tatt med på råd og drøfting, og at de kom tett på beslutningene. En arbeidstakerrepresentant setter ord på det slik;

«Om det handler om, at det var krisen, eller at krisen gjorde at andre oppgaver måtte legges til side, så at vi hadde på en måte tiden til å gå de gode prosessene, ikke sant, den involveringa hele veien (resp.1, HTV).

Involveringen av de hovedtillitsvalgte i beslutningene, og gode prosesser var viktige moment for arbeidstakerrepresentantene. En arbeidsgiverrepresentant tolker det på en litt annen måte, at krisen førte til at en del normale prosesser knyttet til medvirkningen måtte vike;

«Du må ta en beslutning, det ikke sikkert du vet alt du trenger å vite. Det er ikke sikkert alle har hørt, og noen vil være uenig. Da får du motstand. Det må du av og til bare i krisetenkning droppe, det kan du ikke gjøre i vanlig langsiktig planlagt virksomhet. (...) Det er det jeg sier, at den medvirkningsdelen er så viktig» (resp. 1, AG).

Her uttaler arbeidsgiver at en del prosesser må forseres, men har samme holdning som arbeidstakerrepresentanten, at medvirkning er sentralt i krisehåndteringen. Viktighet, og nytten av, disse nye møtearenaene kommer også frem i intervjuene med arbeidstakerrepresentantene, som beskriver at de ikke bare ønsker å ha tillitsvalgte med fordi

de var nødt, men fordi de så på de tillitsvalgte som en ressurs i møte med de utfordringene organisasjonen stod ovenfor. Arbeidsgiver «koblet på de ressursene som var nødvendig for å kunne handle raskt for å løse en akutt krise» (resp.4, AG). Dette siste utsagnet belyser et viktig moment, som er særlig fremtredende hos arbeidstakerrepresentantene, nemlig at de var opptatt av å være en ressurs i krisehåndteringen for å finne gode løsninger på utfordringer sammen med arbeidsgiver. I motsetning til Navrbjerg og Larsen (2015), som fant at ledere ga uttrykk for et ønske om å holde medvirkning på et minimum, oppfatter jeg at arbeidsgiverrepresentantene i min oppgave sier det stikk motsatt, at de ønsket å ha tillitsvalgte tett på, noe som illustreres av denne arbeidstakerrepresentanten;

«Samtidig så tror jeg vi innså at vi var avhengige av hverandre, altså gjensidig samarbeid for å få det her til, for at vi skal på en måte finne de gode løsningene i en krise» (resp.1; HTV).

Det er særlig knyttet til tiltaket inkluderende involvering at den *gjensidige avhengigheten* (Rousseau et al., 1998) trer tydeligst frem, illustrert ved at arbeidsgiver opprettet et tett partssamarbeid gjennom ad-hoc-organiseringen. Jeg vil derfor hevde at en slik ad-hoc-organisering kan ha fungert som en tillitspreserverende praksis (Gustafsson et al., 2021), i dette tilfellet *inkluderende involvering*.

Respondentene uttrykker at de opplevde den første fasen i pandemien som utfordrende, men også spennende. Videre understreker de at ad-hoc-organiseringen som ble iverksatt den første tiden, generelt sett opplevdes som positivt på samarbeidet mellom partene, til tross for at ikke alle respondentene var like tett koblet på disse arenaene. I lys av respondentenes svar, og Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk, kan ad-hoc-organiseringen ha fungert som en *tillitspreserverende praksis* i partssamarbeidet.

5.2 Hvordan forstår partene begrepet tillit?

I dette del-kapittelet analyseres respondentenes svar i lys av teori knyttet til de to tillitstypene institusjonell tillit og relasjonell tillit. Gjennom analysen av respondentenes beskrivelse av fenomenet tillit, vil jeg også kunne gjøre en vurdering av hvorvidt det eksisterer en tillit

mellom partene, og hvorvidt respondentenes svar, i lys av Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk for tillitspreservering, kan sannsynliggjøre at partene har trukket veksler på allerede eksisterende tillit for å sikre videre godt samarbeid gjennom *mobilisering av eksisterende tillit*⁷, en av de *aktiverende mekanismene* i rammeverket for tillitspreservering.

I tråd med Ebert (2007) og Hancock et al. (2023) sine meta-studier understreker svarene fra mine respondenter at begrepet tillit kan bety mye ulikt for ulike personer. I analysen av respondentene svar fremkommer det ikke en felles *forklaring* på hva tillit er, men det noen fellestrekk blant respondentene som jeg ønsker å trekke frem. På spørsmål om hva respondentene legger i begrepet tillit, er det flere som trekker frem at tillit er noe man bygger over tid, og at tillit mellom individ handler om relasjoner, og det bli kjent med noen, og det å kunne stole på noen. En respondent fra arbeidstakersiden sier det slik;

«altså er det en tillit til, og da kan vi samarbeide bedre (...) og det er å bygge over tid gjennom handling og atferd. Det er ikke noe du vedtar (...). Tror jeg gjelder i det her også, det. Evigvarende, investere tid til hverandre er jo det som er nøkkelen da» (resp. 4, AG).

Denne respondentene viser til at tillit i partssamarbeidet på et generelt grunnlag er noe som bygges over tid, i et samarbeid der partene investerer i handlinger og adferd som er tillitsskapende, noe som samsvarer med Lewicki et al. (1998) sin teori om at tillit kan defineres som *«sikre positive forventninger til andre med tanke på deres adferd»* (Lewicki et al., 1998, s. 439).

Det er et annet moment som går igjen hos mange, og det er en formening om tillitens gjensidighet; *«Ja, jeg opplever egentlig at den går begge veier. Det går fra ansatte, fra tillitsvalgte, og det går fra ledere, altså på flere nivå» (resp. 8, HTV).* Denne respondenten

⁷ *Mobilisering av eksisterende tillit* er en av de aktiverende mekanismene for tillitspreservering: Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V. & Dietz, G. (2021). Preserving Organizational Trust During Disruption. *Organization studies*, 42(9), 1409-1433. <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>

legger vekt på det at tilliten eksisterer, og utvikler seg i en relasjon mellom partene, og at alle har den samme forpliktelsen til å bidra. En av arbeidstakerrepresentantene uttrykker det på en slik måte;

«Jeg tenker at det var to parter (...) vi var avhengig av hverandre, ikke sant, for å håndtere situasjonen. Vi kunne liksom ikke sitte på hvert vårt nes og gjøre hvert hver vårt, da fungerte ikke dette. (resp. 9, AG)

Denne respondenten illustrere hvordan gjensidigheten i tillitsforholdet fungerte i praksis i pandemiens første fase. Tillit, i henhold til Rousseau et al. (1998) forutsetter en grad av *risiko og gjensidig avhengighet* mellom aktører, noe som også anerkjennes fra mine respondenter.

I den videre analysen av respondentenes svar, var det mulig å kategorisere særlig to av tillitstypene, *institusjonell tillit* og *relasjonell tillit*. Den institusjonelle tilliten kommer til uttrykk på litt ulik måte hos respondentene. Mange av respondentene har fokus på strukturer, og regler for hvordan partene skal samarbeid. I følge Kirkhaug (2019) kommer den institusjonelle tilliten til uttrykk gjennom blant annet gjennom regler, avtaler og verdier som er på plass for å skape trygghet og forutsigbarhet (Kirkhaug, 2019, s. 48). Det avtalefestede partssamarbeidet kan fungere som en slik struktur, noe som var særlig fremtredende i svarene fra arbeidsgiverrepresentantene, som illustrert i dette utsagnet;

«Det skaper trygghet, ikke sant? (...) Så jeg tror at, ja, strukturen er viktig for å skape trygghet, for å skape relasjoner, skape god kommunikasjon, og dermed bygge den tilliten som er nødvendig i en organisasjon» (resp 9., AG).

Her fremheves strukturenes betydning for både å skape trygghet, gode relasjoner og god kommunikasjon. Arbeidstakerrepresentantene har også et fokus på etablering av system;

«(...) man etablerer systemer og overordnede mål, og felles interesser skal føre til rettferdig prosesser. Og at man er villig til gjensidighet, viser gjensidighet» (resp.7, HTV).

Her trekker respondenten frem viktigheten av at det etableres system som sikrer rettferdige prosesser. Denne strukturen som respondenten refererer til, kan peke tilbake på det organiserte partsamarbeidet, og i så måte danne et grunnlag, eller en kontekst der tillit kan utvikle seg (Rousseau et al., 1998). Arbeidsgiverrepresentantene og arbeidstakerrepresentantene ser ut til å ha sammenfallende syn på hvor viktig det er å ha strukturer på plass for å sikre kommunikasjon og trygghet, noe som kan tolkes som at det eksisterer en grad av institusjonell tillit (Kirkhaug, 2019). Mange av svarene knyttet til det strukturelle i samarbeidet, hadde pandemien i fokus, men det fremkommer også at to av arbeidstakerrepresentanter fokuserte på at de hadde brukt tid i «fredstid» for å bygge gode strukturer for tillit og partssamarbeid. En av de uttrykker seg slik om fundament for tillit;

«at vi i vanlig fredstid, at du har faste strukturer, at du har bygd opp et samarbeid, og at det ligger både formelt og uformelt i samarbeidsstrukturene i kommunen.» (resp. 6, AG).

Her er fokuset på et tillitsfundament som bør være på plass i fredstid, og som videre kan *aktiveres* når en krise inntreffer. Det er derimot ikke tydelig i analysen av det empiriske materialet at disse strukturene *bevisst* ble aktivert.

Dersom strukturene er på plass, helt eller delvis, hevder Rousseau et al. (1998) at;

«a variety of institutional factors, including legal forms, social network and societal norms regarding conflict management and cooperation are likely to interact in creating a context for interpersonal and interorganizational trust» (Rousseau et al., 1998, s. 401).

Det er altså ulike faktorer som kan skape en kontekst for både relasjonell og institusjonell tillit. I forlengelsen av fokuset på strukturene, er respondenten opptatt av de sosiale normene innenfor disse strukturene, og dette kommer til uttrykk blant annet gjennom fokus på *kompetanse* om partssamarbeidet. Det er flere respondenter, særlig på arbeidstakersiden, men også på arbeidsgiversiden, som uttrykker at de er usikker på om det er tilstrekkelig *kompetanse* om partssamarbeidet og medvirkning i organisasjonen, og da særlig blant lederne.

Her trekkes det frem at det er for lite opplæring i avtaleverket, og at det er for lite fokus på hensikten med partssamarbeidet og medvirkning. En av respondentene på arbeidstakersiden gjør seg følgende refleksjon;

«Jeg tror at akkurat den kunnskapen der om (hvordan man) forvalter tillit og bygge tillit, oppnår tillit, hvordan, hva gjør man, den tror jeg er litt mangelfull» (resp.7, HTV).

Det er uklart i dette utsagnet om det gjelder på «begge sider av bordet», men dette utsagnet forsterkes av en annet tillitsvalgt som uttrykker at de hovedtillitsvalgte helt klart har mer opplæring i hovedavtalen og medvirkning enn arbeidsgiver. En annen arbeidstakerrepresentant formulerer det slik;

Jeg tenker de ekstraordinære grepene er jo at vi faktisk har vært involvert der vi skal være involvert. (...), i kommunehverdagen, hold jeg på å si, så er det litt ymse, om man er involvert eller ikke, og om det handler om at det er uvitenhet, altså ikke ønsker eller at man ikke har tid å gå de prosessene fordi at det tar litt mer tid. (resp 1, HTV).

Respondentene opplever det som *ekstraordinært* at arbeidstakerne ble tatt med i arbeidet under pandemien. Utsagnet kan tolkes dithen at til tross for at strukturene var på plass, var det ikke en garanti for at partene benyttet disse strukturene som de var tiltenkt etter formålet i Hovedavtalen, før pandemien.

Det er ikke mulig, ut fra respondentene, svar å konkludere med at det var tillit i partssamarbeidet før pandemien, men at det nok er litt variasjon blant respondentene om hvor sterk den tilliten var. Det er likevel nærliggende å anta at dersom det eksisterer et fundament for samarbeid og medbestemmelse, at tilliten er tilstrekkelig tilstede som et fundament å bygge videre på i en krise, noe som sammenfaller med teorier om at relasjoner over tid både kan styrke den institusjonelle tilliten, og skape relasjonell tillit (Rousseau et al., 1998). I det neste avsnittet vil jeg derfor se på funn knyttet til respondentenes opplevelse av relasjonell tillit.

Den relasjonelle tilliten kommer til uttrykk gjennom respondentenes kommentarer om viktigheten av at man som parter opplever ting sammen og blir kjent, slik denne arbeidsgiverrepresentanten beskriver;

«Det er at man stoler på at noen, (...) Så det er mye som ligger i både begrepet tillit og det å stole på, men det handler jo om det der at det er noe man har tiltro til at man stoler på. Ja, og så er det jo det her med at tillit er noe man får, og ikke har, at du må faktisk jobbe for å opparbeide den tilliten» (resp. 6, AG).

Respondenten trekker frem at tillit handler om å kunne stole på den andre parten, og at tillit er noe som må jobbes med over tid. En annen arbeidsgiverrepresentant trekker frem ulike begrep for å forklare den relasjonelle tilliten, blant annet åpenhet og respekt;

«(...) tillit bygges jo, det er ikke noe du vedtar. Det er noe du bygger gjennom diskusjon, åpenhet, respekt og alle de her nøkkelordene, men du bygger det over tid gjennom faktisk det du gjør og den adferden du har. (resp.4, AG).

Respondenten har her et fokus på hvilke handlinger aktørene har, hvilken adferd partene utviser, som grunnlag for å bygge tillit (Lewicki et al., 1998). Arbeidstakerrepresentantene deler denne forståelsen med arbeidsgiverrepresentantene, her illustrert med følgende utsagn;

«Jeg holdt på å si, tillit kommer jo av at man kanskje blir kjent, man samarbeider, man erfare ting, opplever ting ja. (...) Jeg vet ikke, men når jeg i hvert fall tenker og ser tilbake på de siste, altså alle de årene jeg her sitter den her rollen, så tenker jeg jo mye handler om det å bli kjent også (resp.1, HTV)

Her kommer også handlingsaspektet til uttrykk, men denne respondenten legger også vekt på betydningen av felles erfaringer, som videre danner grunnlaget for tilliten (Lewicki et al., 1998). Respondentene har en tydelig, teoretisk forståelse av den relasjonelle tilliten, men sier ikke mye om hvorvidt den var tilstede da pandemien traff organisasjonen. I det neste kapitlet vil jeg derfor gå mer inn i respondentenes opplevelser av endring i tillitsforholdet mellom partene.

Det skal nevnes som et lite, men ikke uviktig sidespor, at respondentene, særlig på arbeidstakersiden, trekker frem endring i ledelse som en vesentlig faktor når de skal snakke om hva som har påvirket tilliten i partssamarbeidet de seneste årene, da med særlig fokus på endring i toppledelsen. I følge Kirkhaug (2019) har «*leders profesjonsnivå betydning for den institusjonelle tilliten*» (Kirkhaug, 2019, s. 48). Leder vil, på mange måter, oppleves som en representant for organisasjonen, og hva leder sier og gjør, har betydning for utviklingen av den institusjonelle tillit. I denne oppgaven trekker respondentene på arbeidstakersiden fram skifte av toppleder i løpet av de siste årene, illustrert med dette utsagnet;

«(...) når jeg ser tilbake på det, så handler det rett og slett om skiftet av toppledelse i kommunen. Det er at toppledelsen signaliserer at de ser på de ansatte som ressurser, altså alle ansatte, ja. Man opplever på en måte at stemmen, meningen forslag innspillene blir, er viktig, selv om det selvfølgelig er ulikt hvordan ledernivået vi snakker om (resp. 1, HTV)

Her trekker respondenten frem viktigheten av å bli sett på som en ressurs, og opplevelsen av å bli lyttet til. En annen respondent, også på arbeidstakersiden, sier følgende:

«(...) når vi fikk en ny kommunedirektør (...) noe av det første han gjorde, det var altså at hadde et møte med oss tillitsvalgte. Her er jeg, jeg ser viktigheten av at vi har et godt samarbeid med dere, og ikke sant, var veldig sånn å involvere tillitsvalgte» (resp.5, HTV).

Her uttrykkes det tydelig at skifte i toppledelsen har en betydning for hvordan de tillitsvalgte opplevde på bli anerkjent.

Respondentene deler mange av de samme oppfatningene av hva tillit er, og både den institusjonelle og den relasjonelle tilliten trer frem i analysen av intervjuene. Samtidig kan det se ut til, sett i lys av respondentenes svar knyttet til institusjonell tillit, at fundamentet muligens ikke er så sterkt som det kanskje er rimelig å anta med utgangspunkt i Hovedavtalens vektlegging av tillit som fundament for samarbeidet. Det fremstår også som

om det er et «kompetansehull» om partssamarbeidets betydning i organisasjonen, og det kan prege respondentenes opplevelse av tillit. Når det er sagt, så er det likevel tilstrekkelig grunn til å hevde at partenes forståelse av tillit og betydningen av partssamarbeidet *kan* danne grunnlaget for tillit, som igjen kan mobiliseres for å preservere tilliten i en krise (Gustafsson et al., 2021).

Ved å analysere respondentenes svar knyttet til deres forståelse av tillitsbegrepet, ser det ut til at de har en relativt lik forståelse av hva som ligger i begrepet tillit, at tillit er noe som bygges over tid, og at tillit er et gjensidig prosjekt mellom aktører. Ved å kategorisere funnene mine knyttet til de to tillitstypene institusjonell tillit og relasjonell tillit, ser jeg at det er mulig å anta at det har eksistert tillit mellom partene før pandemien. Derimot kan det, for noen av respondentene se ut til at nivået på tilliten var lav. Respondentene trekker frem både struktur på partssamarbeidet og kompetanse om partssamarbeidet, samt leders rolle for å beskrive den institusjonelle tilliten. Videre har de fleste respondentene en litt generell forståelse av den relasjonelle tilliten, så det er vanskelig å konkludere hvorvidt relasjonell tillit var tilstede i samspillet mellom partene da pandemien slo inn. På bakgrunn av respondentenes forståelse for tillitsbegrepet, er det likevel grunn til å hevde at det det var nok tillit til stede, noe som *sannsynliggjør mobilisering av eksisterende tillit* i henhold til Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk for tillitspreservering (Gustafsson et al., 2021). I det neste kapittelet har jeg analysert respondentenes svar i henhold til det teoretiske rammeverket for å finne ut om tilliten mellom partene er preservert.

5.3 Partssamarbeid, tillit og tillitspreservering.

I dette delkapittelet samler jeg noen av trådene fra de to foregående kapitlene. Flere av dimensjonene i Gustafsson et al. (2021) sitt rammeverk er allerede identifisert i den foregående analysen, og vil tas med når jeg skal analysere respondentens svar i lys av rammeverket i sin helhet.

Det er to premiss som må ligge til grunn for at behovet for tillitspreservering skal oppstå i en organisasjon. Det første premisset er at det oppstår en *forstyrrelse av det kjente*, eller en krise. Videre er det et premiss nummer to, at det eksisterer tillit i organisasjonen når krisen

inntreffer. Videre sier Gustafsson et al. (2021) at det er en forutsetning for aktiv tillitspreservering at aktørene handler *bevisst* og *veloverveid* (Gustafsson et al., 2021). I dette delkapittelet skal jeg kort redegjøre for min analyse av respondentene svar i lys av Gustafsson et al. (2021) sine dimensjoner; *betingende faktorer*, *aktiverende mekanismer* og *tillitspreserverende tiltak*⁸, men først vil jeg vurdere hvorvidt partene faktisk har vært bevisst i tillitspreserveringen de siste årene.

For at tillitspreservering skal finne sted, bør aktørene ha et bevisst forhold til faktorer og tiltak som spiller inn i tillitspreserveringen (Gustafsson et al., 2021). Det er interessant å observere at alle respondentene svarer at de opplever at tilliten er bedre nå enn den var før. Ikke bare er tilliten preservert, men det ser også ut til at den har utviklet seg i positiv retning. Det er derimot få respondenter som uttrykker at denne utviklingen kommer som resultat av *bevisste handlinger*. Dette kan bety at et ideen om at *aktiv tillit* er et premiss for tillitspreservering, slik Gustafsson et al. (2021) hevder, ikke ser ut til å stemme i min studie. Samtidig ser jeg at mine funn også sammenfaller med Panteli et al. (2022) sin studie fra 2022, som så på tillitspreservering i hjemmekontorkonteksten i pandemien. Heller ikke her så det ut til at tillitspreserverende tiltak var *bevisste handlinger*. En av arbeidstakerrepresentantene er riktignok klar på at opprettelsen av ad-hoc-gruppen på overordnet nivå var et bevisst valg, for å sikre informasjon ut, og tett dialog mellom partene. De fleste andre svarer enten at de er *usikre* på om tiltak har vært bevisst, eller at det *ikke* har vært bevissthet rundt aktive grep som ble tatt, illustrert av denne arbeidstakerrepresentanten;

«Jeg tror ikke noen har hatt noe sånne store tanker og planer og vyer om hvordan vi skulle bygge opp det her, og hvordan vi skulle gjøre det, for å starte det, men også for å opprettholde det videre» (resp. 8, HTV)

Respondenten mener at det har vært lite bevissthet rundt dette, men til tross for delte meninger om hvor *bevisst* partene har vært, er det fortsatt slik at samtlige av respondentene melder om høyere grad av tillit nå enn før. En videre analyse av respondentenes svar vil

⁸ Se utledning av Gustafsson et.al sitt teoretiske rammeverk for tillitspreservering i kapittel 3: Teori. Ibid.

kunne svare på om det har vært tillitspreservering til tross for at partene ikke er *bevisst* på det. Det som derimot er sikkert, er at pandemien påvirket partssamarbeidet.

Analyse av respondentens svar peker på at koronapandemien kan defineres som en betingende faktor for tillitspreservering (*forstyrrelse av det kjente*), noe som videre førte til usikkerhet og utrygghet i organisasjonen, og med det kan det sies at behovet for tillitspreservering meldte seg. For at tillitspreserverende praksiser skulle forekomme, skulle jeg kunne finne at spor av de aktiverende mekanismene *mobilisering av eksisterende tillit*, og *rolleforståelse underveis i omveltningen*. Respondentene har klare tanker om både hva tillit er, og gir uttrykk for hvor viktig det er, men det fremkommer ikke tydelig i respondentenes svar at det har vært en *bevissthet* rundt aktiv *mobilisering av eksisterende tillit* i henhold til Gustafsson et al. (2021). Til tross for manglende bevissthet er det likevel grunn til å hevde at det det var nok tillit til stede, noe som *sannsynliggjør mobilisering av eksisterende tillit* i partssamarbeidet.

I følge Gustafsson et al. (2021) er *rolleforståelse underveis i omveltningen* en viktig mekanisme for å aktivere tillitpreserverende praksis. Gustafsson et al. (2021) har spesielt lagt vekt på *leders* rolle, og hvordan leder opptrer for å skape et godt fundament for samarbeid for å sikre tillit videre i organisasjonen. Som analysen av respondentenes forståelse av tillit viser, ser det ut til, særlig fra arbeidstakersidene, at *leders rolle* kommer i fokus i forbindelse med skifte i toppledelsen, noe som har skjedd *etter* pandemiens første fase. Ny toppleder kom inn i 2021, ett år etter pandemiens start, og var ikke deltakende i ad-hoc-organiseringen i den første fasen i pandemien. Det fremkommer av svarene at endringer i toppledelsen, og toppleders holdning til partssamarbeidet likevel har hatt en positiv virkning på tilliten de senere årene. I denne oppgaven er det *partssamarbeidet i koronapandemien* som har vært det viktigste omdreiningspunktet, men ettersom tilliten er kontekstavhengig (Rousseau et al., 1998) og utvikler seg over tid (Lewicki et al., 1998), er det naturlig å se for seg at respondentene til stadighet, gjennom de siste årene, har hatt erfaringer som har påvirket tilliten, som ikke *bare* har dreid seg om pandemien. I følge Gustafsson et al. (2021) handler den aktiverende mekanismen om leders rolle og *rolleforståelse underveis i en omveltning*, og det er grunn til å hevde at pandemien også var en del av de de ytre omgivelsene til partssamarbeidet i 2021. Det kan derfor hevdes at leders rolle, i alle for arbeidstakerrepresentantene, fungerte som en

aktiverende mekanisme for tillitspreservering. Videre i analysen skal jeg se på om disse aktiverende mekanismene førte til *tillitspreserverende praksiser* (Gustafsson et al., 2021).

Gustafsson et al. (2021) har identifisert tre tillitspreserverende praksiser; *Kognitiv brobygging, emosjonell legemliggjøring og inkluderende involvering*. I analysen av intervjuene fant jeg ingen direkte referanse til *kognitiv brobygging*. For å kunne vurdere hvorvidt kognitiv brobygging har funnet sted, ser jeg etter utsagn som antyder at ledere har fokus på, og deltar aktivt i kommunikasjon med de ansatte, og at de støtter fokus på nødvendigheten for endring, og at de knytter fortid, nåtid og fremtid sammen (Gustafsson et al., 2021, s. 1419). Det er lite som tyder på at leder hadde et fokus på dette momentet, men det er også naturlig å stille spørsmål om hvorvidt det i det hele tatt var behov for det, eller om det var naturlig i den konteksten som pandemien brakte med seg. Partssamarbeidet i pandemien representerte en helt ny måte å jobbe på, og som tidligere nevnt, var partene til dels tvunget til å samhandle på andre måter. Det var så mye som var usikkert og uforutsigbart, at det kan ha vært vanskelig å faktisk se for seg hvordan organisasjonen skulle kunne se ut *etter* pandemien.

I min empiri er det også lite som tyder på at det har vært et bevisst fokus på *emosjonell legemliggjøring*, det å skape arenaer for å dele den eventuelle emosjonelle belastningen krisen medførte. Dersom det har vært fokus på den tillitspreserverende praksisen *emosjonell legemliggjøring*, skal det være mulig å se utsagn som beskriver at det har blitt lagt til rette for å skape trygge rammer og arenaer for partene, der det har vært mulig å diskutere emosjonelle utfordringer i møte med krisene (Gustafsson et al., 2021). Praksisen handler om å skape åpenhet rundt utfordringer i organisasjonen. Det ser ut til at arenaene der partssamarbeidet foregikk, hadde et sterkere fokus på drift, og et mindre fokus på enkeltmedlemmenes følelsesmessige ve og vel. Det synes viktigere at det var en arena for kommunikasjon om pandemihåndtering i organisasjonen, illustrert ved dette utsagnet fra en arbeidstakerrepresentant;

«vi hadde muligheten til å kunne gi direkte tilbakemelding til de som satt med ansvaret, for hvis vi fikk tilbakemeldinger og diskutere det. Det var rom for det, rom for å komme med innspill og synspunkter (resp.1, HTV)».

Det var rom for å komme med innspill, og tilbakemeldinger, med dette var mer knyttet direkte til driftsoppgaver. Det er ikke dermed sagt at det ikke har vært arenaer der tillitsvalgte og ledere har brukt tid på å snakke om det som var vanskelig underveis i pandemien, men at det ikke har vært tatt aktive grep knyttet til opprettelsen av slike arenaer, særlig ikke i tilknytning til partssamarbeidet. Til tross for at det ikke bevisst var lagt opp til emosjonell legemliggjøring, er det rimelig å anta at sitatet fra denne arbeidstakerrepresentanten likevel kan indikere at det var en tillitsrelasjon som gjorde det mulig å komme med egne innspill, altså at det opplevdes trygt, og medførte liten risiko (Rousseau et al., 1998).

En av de tre tillitspreserverende praksisene som har hatt helt klart størst fokus blant mine respondenter er tiltaket *inkluderende involvering*. For å kunne hevde at dette tiltaket har funnet sted, vil respondentene ha fokus på involvering av ansatte, medbestemmelse, rettferdige prosesser, og handlinger som gir uttrykk for integritet. Som vist i første del av analysen, om hvordan partssamarbeidet var organisert i den første fasen av pandemien, uttrykker begge parter en positiv holdning til organiseringen av partssamarbeidet i den første fasen i pandemien. Jeg vil derfor hevde at en slik ad-hoc-organisering kan ha fungert som en tillitspreserverende praksis (Gustafsson et al., 2021), i dette tilfellet *inkluderende involvering*. Her kom arbeidsgiver og arbeidstaker tett på hverandre, og samarbeidet om å finne gode løsninger i fellesskap.

Avslutningsvis i dette del-kapittelet er det betimelig å stille spørsmål om det har forekommet tillitspreservering i lys av Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk? Det enkle svaret på dette spørsmålet er ja. I det neste kapittelet følger et mer utdypende svar. I det neste, og siste kapittelet, kobler jeg funnene mine til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål og de teoretiske og empiriske antakelsene. Her foretar jeg også en oppsummering og en drøfting av funn i lys av Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk for tillitspreservering.

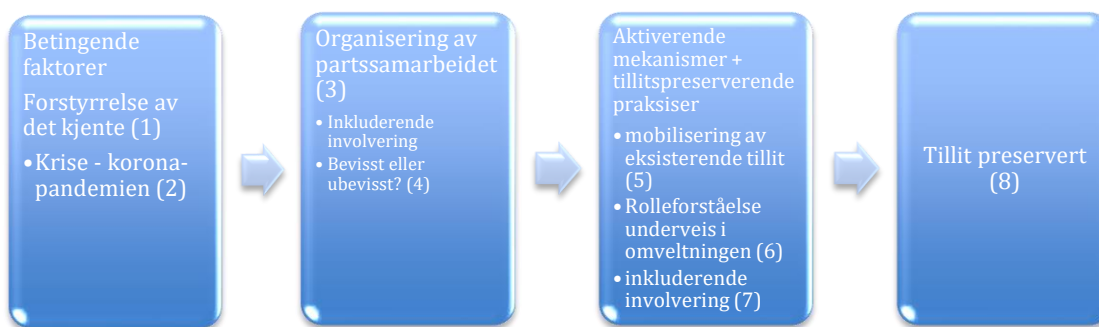
6 Drøfting og avslutning

Med utgangspunkt i egen opplevelse knyttet til endringer i tillit mellom partene i arbeidslivet over tid, samt erfaring fra organiseringen og håndteringen av koronakrisen i Tromsø kommune, ønsket jeg å se nærmere på tillit som fenomen, og utvikling av tillit mellom partene i arbeidslivet i lys av kanskje en av de største krisene Tromsø kommune har stått overfor de seneste årene, koronapandemien. Med utgangspunkt i dette, kom jeg frem til følgende problemstilling; *Hvilken innvirkning har kriser på tillit mellom partene i arbeidslivet, og hvordan påvirker kriser forvaltningen av tillit?* For å kunne svare på dette, intervjuet jeg totalt ni respondenter, ledere og hovedtillitsvalgte fra Tromsø kommune, med utgangspunkt i følgende tre forskningsspørsmål: *På hvilke måter har de siste års kriser påvirket partssamarbeidet?, Hvordan forstår partene begrepet tillit?, og Hvordan har eventuelle endringer i partssamarbeidet påvirket tilliten mellom partene, i lys av nyere teori om tillitspreservering?*

Empiri knyttet til tillit og kriser er i stor grad fra forskning på organisasjoner som opplevde store omveltninger i forbindelse med finanskrisen i 2008, men ikke i en norsk setting. Det teoretisk rammeverket for å kunne identifisere tillitspreservering, utledet av Gustafsson et al. (2021) har sitt utspring fra finanskrisen, men stammer fra USA. Andersen og Trygstad (2021) sin FAFO-rapport fra de første årene i pandemien tar for seg opplevelsen av tillit i krisetid i en norsk setting, men jeg fant ingen referanser til forskning på tillitspreservering over tid knyttet til koronapandemien i en norsk setting. Gitt at tillit utvikler seg over tid, og er kontekstavhengig, samt at utvikling av tillit avhenger av aktørers aktive adferd og handlinger, benyttet jeg Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk for tillitspreservering for å kunne vurdere hvorvidt tillitspreservering har funnet sted i en tid med store omveltninger i Tromsø kommune, nærmere bestemt første fase i koronapandemien. Med utgangspunkt i empiri og teori gjorde jeg antakelser om at det var nærliggende å anta at krisen, her representert av koronapandemien, var en *betingende faktor* som førte til endring i organiseringen av partssamarbeidet i Tromsø kommune, til en mer ad-hoc-preget organisering, og at denne organiseringen kan betraktes som *inkluderende involvering*, som er en av de tillitspreserverende praksisene som ligger til grunn for tillitspreservering (Gustafsson et al., 2021). Videre hevdet jeg at opprettelsen av ad-hoc organiseringen av partssamarbeidet,

kunne bringe partene tettere på hverandre, og at tilliten ble endret som en konsekvens av dette, med utgangspunkt i Rousseau et al. (1998) som sier at samhandling over tid kan endre et tillitsforhold fra institusjonell tillit til mer relasjonell tillit. Med utgangspunkt i antakelsen om at tillitspreserverende praksiser har funnet sted la jeg samtidig til grunn at partene har vært *bevisst* tillitspreserveringen, som ifølge Gustafsson et al. (2021) er det helt avgjørende for at tillitspreservering skal finne sted.

I figur 5 presenteres funn i lys av det teoretiske rammeverket. Jeg har identifisert ulike dimensjoner i rammeverket, som videre understøtter at jeg kan hevde at tillitspreservering har funnet sted i partssamarbeidet i Tromsø kommune.



Figur 5: Funn

Analysen av svarene fra mine respondenter tilsier at det har vært en krise i løpet av de siste årenes som kan sies å være en stor nok omveltning til å true tillitens vilkår i partssamarbeidet, nemlig koronapandemien. I den første fasen i koronapandemien (2) endret Tromsø kommune organiseringen av partssamarbeidet til en mer ad-hoc preget organisering, som fremsto som *forstyrrelse av det kjente (1)*, som er en *betingende faktor* for at tillitspreservering skal finne sted. Det er lite som tyder på at partene har hatt et *bevisst (4)* forhold til de mekanismene som førere til tillitspreserverende praksis, men det er empiri som støtter påstanden om at de aktiverende mekanismen *mobilisering av eksisterende tillit (5)*, og *rolleforståelse underveis i omveltningen (6)* fant sted. Tilstedeværelsen av både *betingende faktorer* og *aktiverende mekanismer* bidro til aktivisering av tillitspreserverende praksis, da i særdeleshet tiltaket *inkluderende involvering (7)*. Det ser ut til å være en sammenheng mellom det

tillitspreserverende tiltaket *inkluderende involvering* (7) og respondentenes opplevelse av tillitspreservering. Organisasjoner som opplever tillitspreservering involverer sine ansatte for å skape et kollektivt løft (Gustafsson et al., 2021, s. 1422). På spørsmål om hvordan de opplever tilliten i dag, i lys av partssamarbeidet de seneste årene, svarer flere respondentene at de opplever at tilliten er økt, og begrunner dette delvis gjennom at tettere samarbeid har ført til at de har blitt bedre kjent. To av respondentene gir riktignok inntrykk av at tilliten er preservert, men ikke økt. Dette begrunner de at de opplever at de hadde et fundament av tillit i bunnen, som de hadde bygd opp i fredstid, før pandemien. Hyppig møtevirksomhet mellom partene la grunnlaget for at partene måtte samhandle på en ny måte, og at de kom tett på hverandre, noe som resulterte i et bedre samarbeid, og økt tillit mellom partene. Dette kan sies blant annet å sammenfalle med resultatene fra Fafo-rapport 13:2021 om sammenhengen mellom opplevelsen av godt samarbeid og hyppighet på møter mellom arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentantene (Andersen & Trygstad, 2021). Partssamarbeidet, hjemlet i Hovedavtalen, kan betraktes som et institusjonalisert samarbeid, som kan danne grunnlag for institusjonell tillit. Det ligger et godt grunnlag for utvikling av relasjonell tillit i partssamarbeidet, og det ble særlig tydelig gjennom pandemihåndteringen, når partene samhandlet hyppig over lang tid. Funnene mine indikerer altså at det har forekommet tillitspreservering (8).

I analysen av respondentenes svar finner jeg en faktor som Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk ikke i tilstrekkelig grad adresserer. Den ene faktoren er *opplevelsen av felles kriseforståelse*. I respondentenes svar fremstår felles kriseforståelse som en viktig faktor, både at det er en opplevelse av at det eksisterte *en felles kriseforståelse*, og at det er *viktig* med en felles kriseforståelse. Det ser ut til at det har hatt betydning både for organisering av arbeidet i ad-hoc-gruppene, men også for opplevelsen av statusen i samarbeidet, som igjen kan få betydning for tilliten. En av arbeidsgiverrepresentantene illustrer det på en slik måte;

«Jeg tror også arbeidsgiver i alle ledd, og også helt opp til den politiske delen av arbeidsgiver, og man skal si det sånn det, også hadde forståelse for og var oppmerksom på hvor vanskelig og krevende det kunne være, sånn at det var. Man

hadde en rigg for det, egentlig, på alle plan, alle nivå. Hele veien opp til toppen. Og tror det var det som gjorde at det funka» (resp.2, AG).

Respondenten belyser at pandemikrisen hadde en slik karakter at det var viktig, og riktig, med en felles kriseforståelse. Oppgaven til partssamarbeidet ble da å på best mulig måte fasilitere og legge til rette for at; *«ting skulle være så normalt som mulig i det voldsomt unormale, og det var vår felles mission, ikke sant?» (resp.9, AG)*. I likhet med Panteli et al. (2022) viser svar fra mine respondenter at en felles kriseforståelse har hatt betydning for tillitspreserveringen. Respondentene knytter det særlig til viktigheten av å kunne prioritere arbeidsoppgave, særlig i pandemiens første fase, og at en felles kriseforståelse førte med seg en opplevelse av velvilje til partssamarbeid, som førte til en gjensidig forståelse for hverandres roller, og økt tillit mellom partene. Det fremstår som uklart for meg, ut i fra respondentenes svar, hvorvidt felles kriseforståelse har fungert som *en aktiverende mekanisme* eller *en tillitspreserverende praksis* i forbindelse med tillitspreserveringen. Videre «utbygging» av Gustafsson et al. (2021) sitt teoretiske rammeverk kan være hensiktsmessig for å kunne fange opp felles kriseforståelse som faktor, men det vil kreve videre undersøkelse.

Jeg fant videre at det teoretiske rammeverket til Gustafsson et al. (2021) i for liten grad hensyntar at tillit er kontekstavhengig og endrer seg over tid, at faktorene, både i de indre og de ytre omgivelsene endrer seg hele tiden, og vil til enhver tid påvirke tilliten. Det har gått noen år siden pandemien, og mye har skjedd i partssamarbeidet siden den gang. Utgangspunktet for min analyse er at det har vært en krise i de *ytre omgivelsene*, ikke de indre omgivelsene, altså at det er pandemien som har fått krise-stempelet. Samtidig er også respondentenes i denne studien en del av en kontekst, hele tiden, og vil nødvendigvis være kontinuerlig påvirket av det som skjer, både internt og eksternt. Når tillit betraktes som et fenomen som kan variere i styrke over tid (Lewicki et al., 1998), er det også naturlig å anta at «alle» faktorer, enten de er interne eller eksterne, har betydning for tillitsforholdet (Rousseau et al., 1998; Lewicki et al., 1998). Denne «svakheten» blir særlig fremtredende i forbindelse med respondentenes svar knyttet til øverste ledes innvirkning på opplevelse av tillit, som nevnt i del-kapittel 5.1. Flere beskriver økt tillit i partssamarbeidet basert på hva øverste leder både sier og gjør. Dette kan nok i større grad knyttes til respondentenes vurdering av leders evne, velvilje og integritet, men det kan ha bidratt til ikke bare til tillitspreservering, men også i neste instans til tillitsbygging (Mayer et al., 1995). Kanskje kan dette forklare noen av

respondentenes utsagn om at tilliten er høyere nå enn før? Funnene mine indikerer at skifte av ledelse, og dernest leders evne til å agere tillitsfullt, har hatt en betydning for utviklingen av tilliten. Der er nærliggende å anta *både* ad-hoc-organiseringen av partssamarbeidet *og* endring i toppledelsen har påvirket respondentenes opplevelse av tillit, og endring i tillit. Disse to faktorene opptrer ikke på samme tidspunkt, men det er sannsynligvis en interaksjon over tid, blant annet mellom disse faktorene, som har påvirket tilliten i positiv retning. Det er imidlertid vanskelig å trekke ut den relative påvirkningen disse to faktorene har hatt på utviklingen av tilliten.

Hvilken innvirkning har så kriser på tillit mellom partene i arbeidslivet, og hvordan påvirker kriser forvaltningen av tillit? Analysen av intervjuene har identifisert at tilliten mellom partene er opprettholdt, og også styrket de siste årene, men at dette ikke nødvendigvis har sammenheng med stor grad av bevissthet rundt tillitspreservering. Det fremkommer at det er aktivert tillitspreserverende praksis i henhold til Gustafsson et al. (2021) sitt rammeverk for tillitspreservering, i særdeleshet praksis knyttet til *inkluderende involvering*. Det er også andre faktorer, som det teoretiske rammeverket ikke tar for seg, som ser ut til å ha betydning for tilliten, da særlig *felles kriseforståelse*. Analysen av respondentene svar, i lys av problemstillingen, har gitt meg en bedre forståelse for hvordan partene har *forvaltet* tilliten i samarbeidet.

I introduksjonen til denne oppgaven trekker jeg en parallell mellom partssamarbeidet og pardans, altså en «øvelse» der partene må samarbeid for å løse en felles oppgave. Tilliten mellom partene er viktig, og i så måte kanskje ekstra viktig når «de tunge løftene» skal tas, når en krise inntreffer. Forskning på tradisjonell kriseledelse, har stort sett vært fokusert på planlegging, det å forhindre krise, og håndtering av kriser, men i dag ser vi ikke bare en økning i frekvens, men også i kompleksitet i krisene som rammer oss (Riggio & Newstead, 2023). Det er ingen organisasjoner, selv ikke med solide budsjett, som kan planlegge for alle mulige konsekvenser kriser kan medføre (Pearson & Mitroff, 1993, s. 49). Disse krisene skaper utfordringer, både i de tekniske og de institusjonelle omgivelsene til en organisasjon.

Pandemien, og ringvirkningen av den, var nok en vekker for Tromsø kommune, som det sikkert var for mange organisasjoner. Den representerte en akutt, stor omveltning, og organisasjonen tilpasset seg for å håndtere det på best mulig måte. I dagens samfunn er det

andre type utfordringer kommunen står ovenfor, som ikke i like stor grad kan løses ved å sette krisestab, for å sette det litt på spissen. Kommunene må også håndtere mer komplekse utfordringer, der ikke løsningene på utfordringene er så lette å få øye på, såkalte «wicked problems», «Ekle problem» kjennetegnes ved at de er komplekse, vanskelig å forutse, uten endepunkt og vanskelig å håndtere eller styre (Head & Alford, 2013), og tar kanskje en annen form enn en tradisjonell «krise», men er vel så viktig å håndtere. Håndtering av «ekle problem» får konsekvenser for hvordan partene definerer utfordringer de står overfor, for organisering av prosesser, for dialogen med de ulike interessene, og til syvende og sist, for beslutninger (Aursand, 2021). Hvilken rolle skal partssamarbeidet og tilliten spille i fremtiden, i møte med disse «ekle problemene»?

Akkurat refleksjonen om partssamarbeidet sin fremtid er det mange av respondentene som i denne oppgaven som legger vekt på. De har tatt med seg noen nyttige erfaringer fra de siste årene, fra blant annet pandemihåndteringen. En arbeidstakerrepresentant uttrykker det på følgende måte;

«I strategiske spørsmål, (...) så tror jeg selv (jeg) har erfart at du skal ikke undervurdere både den kraften som ligger i medvirkning og deltakelse, men også den legitimiteten som beslutningen da får» (resp.4, AG)

Respondenten vektlegger medbestemmelsen som et viktig moment i strategiske spørsmål. Flere respondenter gjør lignende refleksjoner rundt partssamarbeidets status i fremtiden, særlig med tanke på beredskap og tøffe prioriteringer i årene som kommer. En av de store utfordringene vi ser i offentlig sektor i dag, er endring i demografien. Vi ser en stadig økning i snittalder i befolkningen, noe som vil kreve store ressurser i fremtiden. Samtidig ser vi en rekrutteringsutfordring i offentlig sektor; sektoren mangler nok og rett kompetanse til mange essensielle stillinger; barnehagelærere, lærere, sykepleiere og barnevernspedagoger, for å nevne noen. Og på toppen av dette kommer klimakrisen, som tvinger frem det grønne skiftet, også i arbeidslivet. Det er nok av utfordringer i fremtiden som vil kreve et sterkt partssamarbeid. Forhåpentligvis kan funnene i min oppgave bidra til at partene i organisasjoner som opplever kriser, ikke bare Tromsø kommune, blir mer bevisst på det å ivareta tilliten i partssamarbeidet. Det er i alle fall grunn til å være mer bevisst på hvordan vi

samarbeider i tiden fremover, i møte med andre utfordringer og omveltninger som kommer til å treffe organisasjoner i både privat og offentlig sektor i fremtiden.

Referanseliste

- Andersen, R. K. & Trygstad, S. C. (2021). *Styrke i krevende tider*.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Ansell, C., Sørensen, E. & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public management review*, 23(7), 949-960.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- Aursand, K. (2021). *MEDBESTEMMELSE I KRISETID Arbeidskrav - Prosjektskisse* [Arbeidskrav].
- Balliet, D. P. & van Lange, P. A. M. (2013). Trust, conflict and cooperation: A meta-analysis. *Psychol Bull*, 139(5), 1090-1112. <https://doi.org/10.1037/a0030939>
- Blaikie, N. & Priest, J. (2019). *Designing social research : the logic of anticipation*. Polity Press.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Butler, P., Glover, L. & Tregaskis, O. (2011). 'When the Going Gets Tough' . . . : Recession and the Resilience of Workplace Partnership. *British journal of industrial relations*, 49(4), 666-687. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2011.00862.x>
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. utg.). Universitetsforl.
- Danielsen, T. & Reiersen, J. (2011). Fra konflikt til samarbeid: Hva gjorde hovedavtalen av 1935 mulig?
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J. & Zaheer, A. (2009). REPAIRING RELATIONSHIPS WITHIN AND BETWEEN ORGANIZATIONS: BUILDING A CONCEPTUAL FOUNDATION. *The Academy of Management review*, 34(1), 68-84.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2009.35713285>
- Ebert, T. (2007). Interdisciplinary Trust Meta-Analysis. I.
- Grey, C. & Garsten, C. (2001). Trust, Control and Post-Bureaucracy. *Organization studies*, 22(2), 229-250. <https://doi.org/10.1177/0170840601222003>
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit* (Bd. 30). Universitetsforl.
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V. & Dietz, G. (2021). Preserving Organizational Trust During Disruption. *Organization studies*, 42(9), 1409-1433.
<https://doi.org/10.1177/0170840620912705>
- Hancock, P. A., Kessler, T. T., Kaplan, A. D., Stowers, K., Brill, J. C., Billings, D. R., Schaefer, K. E. & Szalma, J. L. (2023). How and why humans trust: A meta-analysis and elaborated model. *Front Psychol*, 14, 1081086-1081086.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1081086>
- Head, B. & Alford, J. (2013). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & society*, 0095399713481601.
<https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hovedavtalen i KS-området*. (2020). <https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedavtalen/hovedavtalen-01.01.2020--31.12.2021/>

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Kahkonen, T. (2021). Repairing trust within teams after organizational change. *Journal of organizational change management*, 34(5), 957-968. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2020-0348>
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap : person og funksjon* (2. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- kommune, T. (2020). Veileder for medbestemmelse.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Larsen, T. P. & Navrbjerg, S. E. (2015). The economic crisis: Testing employee relations. *Economic and Industrial Democracy*, 36(2), 331-353. <https://doi.org/10.1177/0143831x13506050>
- Lewicki, R. J. & Brinsfield, C. (2017). Trust Repair. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 287-313. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113147> (Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior)
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). TRUST AND DISTRUST: NEW RELATIONSHIPS AND REALITIES. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926620>
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 6(1), 94-107.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Navrbjerg, S. E. & Larsen, T. P. (2015). Samarbejde og forhandling i krisetider. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 17(3), 29-47. <https://doi.org/10.7146/tfa.v17i3.108998>
- Panteli, N., Nurse, J. R. C., Collins, E. & Williams, N. Trust disruption and preservation in the Covid-19 work from home context. *Journal of Workplace Learning*. <https://doi.org/10.1108/jwl-02-2022-0017>
- Panteli, N., Nurse, J. R. C., Collins, E. & Williams, N. (2022). Trust disruption and preservation in the Covid-19 work from home context. *Journal of Workplace Learning, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2022-0017>
- Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Executive (Ada, Ohio)*, 7(1), 48-59.
- Personopplysningsloven. (2022). *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>
- Riggio, R. E. & Newstead, T. (2023). Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201-224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.

- Tromsø vil Kommuneplanens samfunnsdel for 2020 – 2032.* (2020). T. kommune.
<https://img8.custompublish.com/getfile.php/4651170.1308.pbupwnzawpujim/KPS+2020+2032+versjon+til+offentlig+ettersyn.pdf?return=www.tromso.kommune.no>
- Weske, U., Leisink, P., Knies, E., Dienstverlening, L. S. M. e. O. v. d., Governance, U. L. R. U. P. M. P., Management & Matters, U. L. R. U. P. (2014). Local government austerity policies in the Netherlands: the effectiveness of social dialogue in preserving public service employment. *Transfer (Brussels, Belgium)*, 20(3), 403-416.
<https://doi.org/10.1177/1024258914538206>
- Yamagishi, T. (2011). *Trust: The Evolutionary Game of Mind and Society* (1. Aufl. utg.). Tokyo: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-4-431-53936-0>

Vedlegg

Vedlegg 1: INTERVJUGUIDE

Innledende spørsmål:

Hvilken rolle har du i organisasjonen? Arbeidsgiver eller arbeidstakerrepresentant?

Hvor lenge har du hatt denne rollen?

Forskingsspørsmål 1:

På hvilken måte har de siste års kriser påvirket partssamarbeidet i kommunal sektor?

Kan du si kort noe om hvordan det har vært å jobbe i kommunal sektor gjennom de siste årene?

På et generelt grunnlag, kan du si noe om hvordan du opplever partssamarbeidet/samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i kommunen?

Kan du si noe om hvordan partssamarbeidet har fungert de siste årene?

Kan du trekke frem noen positive erfaringer fra samarbeidet?

Kan du trekke frem noen negative erfaringer fra samarbeidet?

Hva har vært viktig i din rolle i dette partssamarbeidet (som leder/tillitsvalgt) de siste årene?

Forskingsspørsmål 2:

Hvordan har eventuelle endringer i samarbeidet påvirket tilliten mellom partene?

Hva betyr begrepet tillit for deg? Hva legger du i det?

Har du tillit til den andre parten i samarbeidet? Utdyp.

Opplever du at graden av tillit har endret seg de siste årene?

Kan du si noe om hvordan du har opplevd partssamarbeidet de årene, og hvordan dette har påvirket tillit mellom dere?

I hvor stor grad er du opptatt av tilliten mellom partene?

Kan du gi noen eksempler på hvordan organiseringen av samarbeidet mellom partene har endret seg de siste årene?

Forskingsspørsmål 3:

I hvor stor grad har partene iverksatt tillitspreserverende tiltak?

Opplever du at dere som parter har tatt noen aktive grep for å møte utfordringer som har dukket opp de siste årene, i form av for eksempel endret organisering, kommunikasjon eller annet?

Etter din oppfatning; i hvor stor grad har du som arbeidsgiver/arbeidstakerrepresentant vært bevisst på tiltak for å opprettholde tillit?

Opplever du at den andre parten har et bevisst forhold til å opprettholde tillit?

Avslutning:

Har du noe du ønsker å legge til helt avslutningsvis som du tenker kan være nyttig for meg å vite?

Vil du delta i mitt forskningsprosjekt?

«It takes two to tango» -En case-studie om forvaltning av tillit i krisetid.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan partene i arbeidslivet forvalter tillit i partssamarbeidet i kommunen gjennom tider preget av kriser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette prosjektet har som ambisjon å undersøke opplevelsen av tillit, og endring i tillitsforhold over tid, innenfor rammene av et institusjonalisert samarbeid mellom partene i arbeidslivet i kommunen, og hvordan håndteringen av de siste års kriser har hatt innvirkning på de tillitsvalgte og arbeidsgivers opplevelse, og forvaltning av tilliten i det avtalefestede partssamarbeidet.

For å svare ut prosjektets problemstilling vil det bli gjennomført en case-studie med intervju med inntil ti respondenter. Undersøkelsen dreier seg rundt det avtalefestede samarbeidet, og respondentene er rekruttert på bakgrunn av deres roller i organisasjonen, og i det nevnte samarbeidet, nærmere bestemt ledere på overordnet nivå og hovedtillitsvalgte. Gjennom semi-strukturerte intervju med inntil fem hovedtillitsvalgte og inntil fem ledere på overordnet nivå, som har innehatt disse rollene over de siste fem år, ønsket jeg å finne ut hvordan de opplever utviklingen i tillitsforholdet dem imellom i løpet av de siste årene, og samtidig kunne identifisere om, eller hvordan de har jobbet med tiltak for å opprettholde tillit. Ved å undersøke dette, kan vi få en bedre forståelse for hvordan partene i arbeidslivet *forvalter* tilliten i samarbeidet i en krise. Prosjektet er ute etter å vite hvordan respondentene fortolker og forstår krisens påvirkning på tillit mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver, men det er også interessant å vite om partene har et *bevisst* forhold til hvordan tillit dem imellom opprettholdes.

Min problemstilling er som følger:

Hvilken innvirkning har kriser på tillit mellom partene i arbeidslivet, og hvordan påvirker kriser forvaltningen av tillit?

For å kunne svare ut denne problemstillingen, ønsker jeg svar på følgende forskingsspørsmål:

1. *På hvilken måte har de siste års kriser påvirket partssamarbeidet i kommunal sektor?*
2. *Hvordan har eventuelle endringer i samarbeidet påvirket tilliten mellom partene?*
3. *I hvor stor grad har partene iverksatt tillitspreserverende tiltak?*

Dette prosjektet er den avsluttende masteroppgaven på MPA – master in public administration ved Universitet i Tromsø.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges arktiske universitet, UIT, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Undersøkelsen dreier seg rundt det avtalefestede samarbeidet, og respondentene rekrutteres på bakgrunn av deres roller i organisasjonen, og i det nevnte samarbeidet, nærmere bestemt ledere på overordnet nivå og hovedtillitsvalgte. Det vil bli gjennomført semi-strukturerte intervju med hovedtillitsvalgte og ledere på overordnet nivå, som har innehatt disse rollene over de siste fem år eller mer.

Til sammen vil fem ledere og fem hovedtillitsvalgte bli forespurt om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta, vil jeg gjennomføre et intervju på rundt en time. Det vil bli foretatt lydopptak fra intervjuene for videre transkribering. I den påfølgende transkriberingen vil du anonymiseres, og lydopptakene vil bli slettet etter 90 dager. Rådatamaterialet vil kun være tilgjengelig for meg og min veileder. Du vil få muligheten til å lese igjennom det transkriberte intervjuet, dersom du ønsker dette.

Dersom du ønsker, vil du få tilsendt det transkriberte intervjuet for gjennomlesing og kommentarer.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun min veileder ved UIT som vil ha tilgang til rådatamaterialet foruten meg.

I det transkriberte materialet vil det ikke fremkomme navn eller andre opplysninger som vil kunne identifisere deg. Dette materialet vil kodes, og liste over navn og koder vil oppbevares separat fra det transkriberte materialet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i desember 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Lydopptakene slettes automatisk etter 90 dager.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet, har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet ved veileder Hanne Gabrielsen
Tlf. nummer: +4777644448
E-post: Hanne.gabrielsen@uit.no

Student Katrine Aursand

Tlf. nummer: 90044706
E-post: kau012@uit.no

Vårt personvernombud: Sølvi Brendeford Anderssen
Tlf. nummer: 776 46 153
E-post: personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig Eventuelt student
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*It takes two to tango*» -En case-studie om forvaltning av tillit i krisetid, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

