

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Kristin Øygaard

Permitteringer under covid-19-pandemien
i Norge.

Ivaretagelse av ansatte gjennom
velferdsordninger og kriseledelse

Dato: 15.11.2021

Totalt antall sider: 92

Forord

Jeg startet på erfaringsbasert mastergrad i Human Resource Management på Universitetet Nord, men fant ut at dette var så interessant at jeg ville utvide til en vitenskapelig mastergrad.

Å ha fulltidjobb og studere ved siden av har vært krevende, og spesielt nå de siste 1,5 årene med utbruddet av covid-19 og mange restriksjoner. Jeg er et typisk skippertaksmenneske, og det har vært utfordrende med en så stor oppgave som krever jevn jobbing. Men det er veldig spennende med å kunne dykke ned i et tema som kriseledelse og intern kommunikasjon, og nå sitte her med et ferdig produkt.

Jeg vil takke min veileder Hans Petter Saxi for gode og kritiske spørsmål, for raske tilbakemeldinger og for tålmodighet. Takk for at du har tatt deg tid ut over oppsatt periode til å løse meg trygt i havn.

Jeg vil også rette en takk til studieveileder Margit Konstanse Jensen som har hjulpet meg med ulike spørsmål og utfordringer, slik at jeg nå kunne fullføre mastergraden.

Takk til kollegaer som har hjulpet meg til å ta noe fri nå i høst for å komme i mål med oppgaven, og til medstudenter for gode samtaler, møter og heiing. Takk for støtte og tro på at jeg kan, og klarer, fra familie og venner. Det er uvurderlig når jeg setter meg litt fast. Takk til Pappa for korrekturlesing, lange diskusjoner og god innsikt.

Takk til informantene for vilje og tid til å stille til intervju, og for interessante og nyttige betraktninger.

Oslo, 14.11.2021

Kristin Øygard

Kristin Øygard

Sammendrag

Våren 2020 ble en spesiell tid for alle i Norge. Med utbruddet av covid-19-viruset ble det innført tiltak for å hindre smitten fra myndighetene. Med en verdensomfattende pandemi ble tiltakene svært strenge. 12. mars stengte myndighetene ned samfunnet, noe som også førte til at tusenvis av arbeidstakere ble permittert. Hvordan var det å bli permittert i denne perioden?

Med dette som utgangspunkt har jeg undersøkt ivaretagelsen av permitterte ansatte under covid-19-pandemien:

«Hvordan ble permitterte arbeidstakerne ivaretatt i Norge under utbruddet av covid-19 i 2020? Hvilke eksterne og interne faktorer påvirket opplevelsen av ivaretagelse hos de permitterte?»

Jeg har også undersøkt intern kommunikasjon:

Hvordan foregikk kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte i permitteringsperioden, og hvordan opplevdes det?»

Studien ble gjennomført som kvalitative intervju med seks informanter. Av disse var 4 arbeidstakere som hadde blitt permittert grunnet covid-19-pandemien, og 2 ledere med personalansvar som hadde permittert ansatte under covid-19-pandemien. Alle seks informantene er fra ulike arbeidsteder.

Funnene fra studien tyder på at de eksterne faktorene har hatt mye å si for ivaretagelsen til permitterte ansatte. Disse faktorene handler om hvordan det norske samfunnet er bygd opp med organisert arbeidsliv, sterke rettigheter for arbeidstakere og gode velferdsordninger. At myndighetene bevilget store summer til å øke dagpengeutbetalingene var viktig. Intern kommunikasjon er krevende i en krise, men avgjørende for hvordan de ansatte føler seg ivaretatt. Hvordan de opplevde kommunikasjonen fra ledelsen hadde også innvirkning på hvordan de ansatte reagerte på å bli permittert, og videre innvirkning på tillit til ledelsen og lojalitet til bedriften eller organisasjonen.

Opplevelsen av ivaretagelse hos informantene var i stor grad god. Deres uttalte opplevelser var knyttet til intern kommunikasjon og forholdet til ledelsen. Men hvordan de opplevde å være permittert, var i vel så stor grad knyttet til velferdsordningene og økonomisk trygghet.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----|
| Forord | i |
| Sammendrag | ii |
| Innholdsfortegnelse | iii |
| 1.0 Innledning | 1 |
| 1.1 Problemstilling | 3 |
| 1.2 Oppgavens oppbygging | 4 |
| 1.3 Definisjon av en krise | 5 |
| 2.0 Teorigjennomgang | 7 |
| 2.1 Eksterne faktorer | 7 |
| 2.1.1 Covid-19-håndtering | 8 |
| 2.1.2 Det norske arbeidslivet | 9 |
| 2.1.3 Fagforeningenes rolle | 10 |
| 2.1.4 Lovverk ved permitteringer | 11 |
| 2.1.5 Støtteordninger under covid-19-pandemien | 12 |
| 2.2 Interne faktorer | 13 |
| 2.2.1 Kriseledelse | 13 |
| 2.2.2 Intern kriseledelse | 15 |
| 2.2.3 Kommunikasjon | 17 |
| 3.0 Metode | 22 |
| 3.1 Valg av metode | 22 |
| 3.2 Kvalitativ metode – dybdeintervju | 23 |
| 3.2.1 Fokuset dybdeintervju | 24 |
| 3.3 Informanter | 25 |
| 3.4 Innsamling av data | 26 |
| 3.4.1 Intervjuguide | 26 |
| 3.4.2 Gjennomføring av intervjuene | 27 |
| 3.5 Transkribering | 29 |
| 3.6 Koding | 30 |
| 3.7 Etiske refleksjoner | 31 |
| 3.8 Kvalitet og reliabilitet | 32 |
| 4.0 Datapresentasjon fra intervjuene | 33 |
| 4.1 Informanter | 34 |
| 4.1.1 Sara – permittert grunnet covid-19 | 34 |

| | |
|---|----|
| 4.1.2 Randi – permittert grunnet covid-19 | 34 |
| 4.1.3 Frida – permittert grunnet covid-19 | 34 |
| 4.1.4 Peter – permittert grunnet covid-19 | 35 |
| 4.1.5 Trine – leder med personalansvar | 35 |
| 4.1.6 Hege – leder med personalansvar..... | 35 |
| 4.2 Eksterne faktorer | 35 |
| 4.2.1 Det lovpålagte | 36 |
| 4.2.2 NAV | 36 |
| 4.2.3 Fagorganisering | 38 |
| 4.3 Interne faktorer..... | 40 |
| 4.3.1 Før permittering..... | 40 |
| 4.3.2 Permitteringen | 42 |
| 4.3.3 Ivaretagelse og oppfølging | 45 |
| 4.3.4 Å komme tilbake i arbeid | 50 |
| 4.4 Permittering – hvordan opplevdes det? | 52 |
| 5.0 Analyse..... | 55 |
| 5.1 Eksterne faktorer | 55 |
| 5.1.1 Lover og regler | 55 |
| 5.1.2 Velferdssamfunnets goder..... | 57 |
| 5.1.3 Fagbevegelsens arbeid..... | 59 |
| 5.2 Interne faktorer | 61 |
| 5.2.1 Før permittering..... | 61 |
| 5.2.2 Permittering | 63 |
| 5.2.3 Ivaretagelse..... | 65 |
| 5.2.4 Å være permittert versus å permittere | 69 |
| 5.3 Strukturer eller ledelse?..... | 70 |
| 6.0 Avslutning | 72 |
| 6.1 Konklusjon | 73 |
| 6.2 Videre forskning..... | 74 |
| Litteraturliste | 75 |
| Vedlegg..... | 80 |

Vedlegg

| | |
|---|----|
| Vedlegg 1 - Meldeskjema for behandling av personopplysninger_____ | 80 |
| Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter_____ | 83 |
| Vedlegg 3 – Intervjuguide permitterte ansatte_____ | 85 |
| Vedlegg 4 – Intervjuguide ledere_____ | 86 |

Figurer

| | |
|--|----|
| Figur 1 – Dagpengesøkere i mars 2020_____ | 9 |
| Figur 2 – Sub-areas within the field of internal crisis communication_____ | 20 |

1.0 Innledning

Våren 2020 går inn i historiebøkene verden over og også her hjemme i Norge. Utbruddet av covid-19 satte hele samfunnet vårt på hodet, og våre politiske ledere satte inn strenge restriksjoner på reiser, karantene, skoler, barnehager og arbeid. Det kom daglige oppdateringer på antall smittede og antall innlagte på sykehus. Overskriftene i avisene fortalte oss om manglende respiratorer og manglende intensivplasser. Frykten for viruset satte seg i de fleste av oss.

Samtidig kunne ikke hverdagen stoppe helt opp og arbeidshverdagen ble dramatisk forandret for de fleste av oss i mars. Hjemmekontor og hjemmeskole, hjemmebarnehage, oppsigelser og permitteringer. Disse ukene snakket jeg mye med både venner og bekjente, og det var tydelig at dette ble håndtert ulikt på forskjellige plasser. Selv var jeg heldig og trengte ikke være bekymret for oppsigelse eller permittering og vi hadde daglige arbeidsmøter over Teams. Noen valgte å delvis permittere seg og noen andre i ledergruppa i starten, men ingen av de andre ansatte. Jeg hørte historier om enkelte steder der folk gråt på jobb hver dag på grunn av frykt og usikkerhet. De regnet med å bli permitterte, og fryktet når det ble deres tur. Andre var fortvilet fordi de ikke kunne gjøre det de egentlig var ansatt for. Disse historiene fikk meg til å bli nysgjerrig på hvordan de ulike lederne og ledergruppene håndterte denne krisen. Hvilke grep tok de i hvilke faser? Mange ansatte levde i stor usikkerhet og en stor del ble permittert når bedriftene ikke kunne ha vanlig drift. Hvordan opplevde de ledere i denne perioden? Jeg har alltid vært opptatt av relasjoner og kommunikasjon i ledelsesteori og -praksis. Derfor var jeg også interessert i hvordan de ulike strategiene og kommunikasjonen ble oppfattet hos de ansatte. Denne oppgaven ser altså på kriseledelse med fokus på intern kommunikasjon i bedrifter og organisasjoner.

Mye teori om kriseledelse handler selvsagt om hvordan en organisasjon eller bedrift skal bevare et godt rykte, ikke miste aksjonærer og hvordan rette opp feil som er begått. Men i denne sammenhengen er ikke dette hovedmålet. Det var myndighetene som bestemte at skoler, barnehager og arbeidsplasser skulle stenge. Dette var for å hindre masseutbrudd av et dødelig virus, og de fleste bebreidet dermed ikke en hotelldirektør, frisør eller tannlege for stengte dører. Det jeg vil se nærmere på er altså personalhåndteringen og kommunikasjonen som ulike ledere sto for i denne krevende fasen, starten av covid-19-utbruddet med restriksjoner og nedstenging, og frem til delvis åpnet samfunn der de permitterte kom tilbake i

jobb. Jeg vil se på det både fra et lederperspektiv og fra et ansattperspektiv. Mitroff sier «It is challenging to find any crisis that does not demonstrate that those in charge of managing the crisis should have done better» (Table 1 Mitroff, 2007). Det er ikke lett å lede en bedrift eller en organisasjon når man står i en verdensomfattende pandemi. Og det vil sannsynligvis være mange ting man ville gjort annerledes når man ser det i etterkant. Jeg endte opp med å undersøke hvordan kommunikasjonen foregikk mellom ledelsen og de ansatte rundt permitteringene.

Men undervis i arbeidet med oppgaven dukket det også opp andre faktorer som kunne spille inn på hvordan de permitterte opplevde situasjonen. De eksterne faktorene, som omhandler håndteringen av covid-19-utbruddet og strukturene i det norske samfunnet og arbeidslivet. Etter intervjuene og databehandlingen ble konturene av dette tydeligere. Det var flere ting som spilte inn på situasjonene til de permitterte arbeidstakerne enn kun kriseledelse og intern kommunikasjon. Velferdsordningene og lovverket som i stor grad skal beskytte de ansatte, samt fagorganisasjonenes arbeid for gode arbeidsvilkår og lønn for arbeidstakerne, har mye å si for hvordan permitteringsperioden ble for både ledere og ansatte.

Jeg ble interessert i å undersøke dette nærmere, både de eksterne og de interne faktorene som kunne spille inn på hvordan de ansatte følte seg ivaretatt rundt permitteringene. Mine funn peker mot at begge deler har spilt en rolle, og i oppgaven vil jeg også diskutere hvordan man kan legge til rette for god ivaretagelse av ansatte.

I arbeidet med oppgaven har strukturen på oppgaven endret seg flere ganger, og dataene pekte på nye sider som jeg ikke tenkte på før start. Funnene har gitt meg nye perspektiver på det norske velferdssamfunnet og hvordan man som leder kan ivareta ansatte når man står i en krise. Jeg håper det blir like spennende for deg å lese om ivaretagelse av ansatte som det har vært for meg å jobbe med denne oppgaven.

1.1 Problemstilling

Jeg satt med mange spørsmål og ting jeg gjerne ville finne ut av da jeg startet på denne oppgaven. Men med masterprogrammet i Human Resource Management har min interesse for personalhåndtering blitt enda større. Jeg ville derfor undersøke hvordan ansatte følte seg ivaretatt rundt permitteringene i den pågående covid-19-pandemien.

Hva skjedde når man ble permittert grunnet utbruddet av covid-19? Hvilke lover, regler og rettigheter har man? Jeg ville undersøke de eksterne faktorene rundt permitteringer, og hvordan de eventuelt påvirket hvordan de permitterte hadde det i denne perioden. Videre ville jeg undersøke de interne faktorene som spesifikt handlet om kommunikasjon og ivaretagelse av ansatte. Hvordan er det å lede i en krise? Hvordan ivaretar man ansatte på en god måte når de permitteres? Jeg ville ha informanter som hadde blitt permittert og ledere som hadde permittert ansatte, og endte opp med følgende problemstilling:

«Hvordan ble permitterte arbeidstakerne ivaretatt i Norge under utbruddet av covid-19 i 2020? Hvilke eksterne og interne faktorer påvirket opplevelsen av ivaretagelse hos de permitterte?»

Med dette som hovedproblemstilling, hadde jeg følgende underspørsmål:

Hvordan foregikk kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte i permitteringsperioden, og hvordan opplevdes det?»

1.2 Oppgavens oppbygging

I denne oppgaven vil jeg videre definere hva jeg mener med krise før jeg går over på presentasjon av relevant teori, metode, datapresentasjon og analyse før avslutningen.

Teori

Kapittel 2, teorigjennomgang, er delt inn etter eksterne faktorer og interne faktorer.

De eksterne faktorene presenteres først med relevant teori om håndteringen av covid-19-pandemien i Norge, det norske arbeidslivet, fagforeningenes rolle, lovverk ved permitteringer og støtteordninger under covid-19-pandemien. De interne faktorene presenteres deretter med relevant teori innen kriseledelse, intern kriseledelse og kommunikasjon.

Metode

I kapittel 3, metode, starter jeg med en redegjørelse for mitt valg av kvalitativ metode i studien. Videre presenterer jeg hvordan innsamlingen og behandlingen av dataene ble gjort før jeg reflekterer rundt validitet, reliabilitet og de etiske vurderingene som er gjort i arbeidet med oppgaven..

Presentasjon av data

Kapittel 4 inneholder presentasjon av datamaterialet fra intervjuene som brukes videre i analysedelen. Jeg presenterer først informantene før jeg går over til å presentere de eksterne faktorene de interne faktorene. De eksterne faktorene presenteres under kategoriene «det lovpålagte», «NAV» og «fagorganisering». De interne faktorene presenteres under kategoriene «før permittering» «permitteringen» «ivaretagelse og oppfølging» og «å komme tilbake i arbeid». Til slutt presenterer jeg funn om «permitteringen – hvordan opplevdes det?»

Analyse

I kapittel 5 analyserer jeg datamaterialet presentert i kapittel 4 i lys av teorien fra kapittel 2. Jeg analyserer først de eksterne faktorene under «lover og regler», «velferdssamfunnets goder» og «fagbevegelsens arbeid». Videre analyserer jeg de interne faktorene, ledelse og kommunikasjon inndelt i «før permittering», «permitteringen» og «å være permittert versus å permittere». Analysekapittelet avsluttes med «strukturer eller ledelse?».

Avslutning

Oppgaven avsluttes i kapittel 6 med en avslutning, konklusjon og betraktninger om videre forskning.

1.3 Definisjon av en krise

Jeg avgrenser definisjonen av krise til her å handle om kriser knyttet til en bedrift eller organisasjon.

Alle bedrifter og organisasjoner vil på et tidspunkt møte noe man vil kalle en krise. Vi har for eksempel lest mye om legemiddelprodusenten AstraZeneca og en sannsynlig kobling mellom deres covid-19-vaksine og flere dødsfall som følge av blodpropp. For et legemiddelfirma er det en av de verste krisene man kan stå overfor: at deres produkt kan være grunnen til at unge, friske, mennesker dør. Rett etter nyheten om at flere land i Europa, deriblant Norge, stanset bruken av AstraZeneca-vaksinen, kunne man se et tydelig fall på verdien på aksjene i selskapet. Mars 2021 var aksjene nede i en pris på rundt 792 sek, med et fall på rundt 30% fra toppnoteringen sommeren 2020. (Dagens Næringsliv Investor, 2021; Ripegut, 2021)

Kriser som innbefatter dødsfall, er store og alvorlige for bedrifter og organisasjoner. Da flyet fra EgyptAir, Flight MS804, forsvant fra radarene i mai 2016 var krisen et faktum. 66 personer ble meldt savnet, og dagen etter ulykken ble vrakdeleer funnet utenfor Alexandria. Ingen av de savnede ble funnet. Først og fremst er jo dette en dypt tragisk hendelse for alle de som mistet noen, men det var også en stor krise for selskapet EgyptAir. Allerede samme dag som flyet forsvant kunne vi lese om at «EgyptAir er forfulgt av alvorlige ulykker» hvor ulike ulykker selskapet har vært involvert i blir ramset opp. (Fossheim, 2016) Å bygge opp tillit etter en slik hendelse er svært krevende, og ikke alltid mulig. Men denne ulykken var også en krise for produsenten av flyet Airbus, og søk på google etter «Airbus 320» viser også andre spørsmål du kanskje lurer på: «How many A320 have crashed» og «Is the A320 a safe plane». Dette viser hvordan folk tenker og at selskapet har en stor jobb med å trygge folk til å bruke deres fly videre. Disse hendelsene med EgyptAir, Airbus og AstraZeneca, er vi nok alle enige om at kan defineres som kriser. For noen er det lettere å bygge opp selskapet igjen enn andre, og om man ser på børsen for AstraZeneca så har det bare gått oppover siden mars 2021. 25. september 2021 er aksje verdien oppe i 1047 sek. (Dagens Næringsliv Investor, 2021)

Grunnen til det kan vi jo diskutere, og det er nok kloke hoder som kan mye mer om det enn meg. Det nye navnet på vaksinen fra AstraZeneca er Vaxzevria, og den er blitt godkjent til bruk i EU av EMA (Agency). Selv om det i noen sjeldne tilfeller kanskje kan knyttes til alvorlige bivirkninger med blodpropp, og i svært sjeldne tilfeller død som følge av dette, er vaksinen regnet for å være forholdsvis trygg. Konsekvensene av å ikke vaksinere folk er i de

fleste tilfeller mye mer alvorlig enn de få tilfellene med alvorlige sideeffekter. Etter dokumentasjon av sideeffektene, skal den ikke gis til mennesker med kapillær lekkasje syndrom eller noen som har hatt blodpropp. (Agency, 2021) Etterspørselen og godkjenningene er en viktig faktor til at selskapet klarer seg så bra tross denne krisen. Noe av det kan også forklares med at de tross alt er et stort selskap som også har andre produkter enn covid-19-vaksinen. Blant annet etter nyheten om en banebrytende brystkreftmedisin 20. september står de sterkt i et stort marked. (Aurdal, 2021)

Selv om eksemplene over er forholdsvis lett å definere som en krise, er opplevelsen av hva som er en krise andre ganger ganske ulik. Derfor finnes det også ulike definisjoner på hva en krise er. I Store norske leksikon defineres krise som: «Krise er en vanskelig situasjon, et avgjørende vendepunkt eller en plutselig forandring.» (Gundersen, 2021) I dette ligger det ikke nødvendigvis en negativ definisjon, om *krise* kan «bare» være en plutselig forandring. I denne oppgaven defineres krise noe annerledes, og knyttes spesifikt opp til bedrifter og organisasjoner.

Coombs lister opp ulike definisjoner av krise i boka «A Handbook of Crisis Management». De har noen likhetstrekk, men også tydelige ulikheter. Noen sier at en krise ikke er farlig, for det er en mulighet til å skape noe nytt. Men denne muligheten kommer bare om krisen blir håndtert på en god måte. En god leder vil alltid prøve å forebygge kriser. Definisjonene til Friedman: «It is not necessarily a bad thing. It may be a radical change for good as well as bad.» (Friedman i Coombs & Holladay, 2010, s. 18) og Fink: “turning point for better or worse” (Fink i Coombs & Holladay, 2010, s. 18) kan peke på kriser som ikke er så alvorlige. Og det kan virke som det ikke er noe man skal strebe etter å unngå, for det kan jo være til det beste. Jeg vil ikke bruke disse definisjonene da jeg tenker at det er forskjell på en hendelse og en krise. I mange tilfeller blir begrepet «krise» brukt om ikke alvorlige hendelser. Om det ikke har potensiale til et skadelig utfall for organisasjonen eller bedriften vil det ikke kunne klassifiseres som en krise. (Coombs & Holladay, 2010) Nesheim peker også på andre ting som kan være viktig for at det skal kunne klassifiseres som en krise, som tidspress: «Kriser er kjennetegnet av liten forutsigbarhet, et komplekst aktørbilde og handlinger under tidspress» (Nesheim, 2016).

I denne oppgaven slutter jeg meg til Coombs sin definisjon av krise fra 1999. Den er enklere og kortere enn senere versjoner av krisedefinisjon, som også Coombs har, men i dette feltet fungerer det godt:

«an event that is unpredictable, major threat that can have a negative effect on the organization, industry, or stakeholders if handled improperly»

(Coombs & Holladay, 2010, s. 18)

Etter denne definisjonen kan vi trygt si at utbruddet av covid-19-viruset var en krise. Det var en hendelse som utgjorde en stor trussel mot mange bedrifter og organisasjoner. Hvor uforutsigbar den var kan diskuteres, da mange peker på at en pandemi er en sannsynlig nasjonal krise. (Andreassen & Furuly, 2021) Men at den skulle være så omfattende i så lang tid, var nok ganske uforutsigbart for de fleste. Kriser kan, og vil sannsynligvis, oppstå og da fordrer det en god krisehåndtering. Krisehåndtering og kriseledelse er et stort felt, i denne oppgaven ser jeg nærmere på faktorer som hadde påvirkning på ivaretagelse av permitterte under covid-19-pandemien.

2.0 Teorigjennomgang

I dette kapitlet presenterer jeg relevant teori om strukturer og eksterne faktorer som spilte inn på permitteringene og situasjonen til både arbeidstakere og arbeidsgivere ved utbruddet av covid-19 i 2020. Videre presenterer jeg teori om kriseledelse, og spesielt intern kriseledelse, før jeg ser nærmere på kommunikasjon i kriseledelsen.

2.1 Eksterne faktorer

En rekke eksterne faktorer var viktige for hva som skjedde ved utbruddet av covid-19 og de påfølgende restriksjonene og permitteringene. Jeg vil her se på covid-19-håndteringen i Norge, organisering av det norske arbeidslivet og fagforeningenes rolle før jeg ser videre på lovverk om permitteringer og velferdsordninger.

2.1.1 Covid-19-håndtering

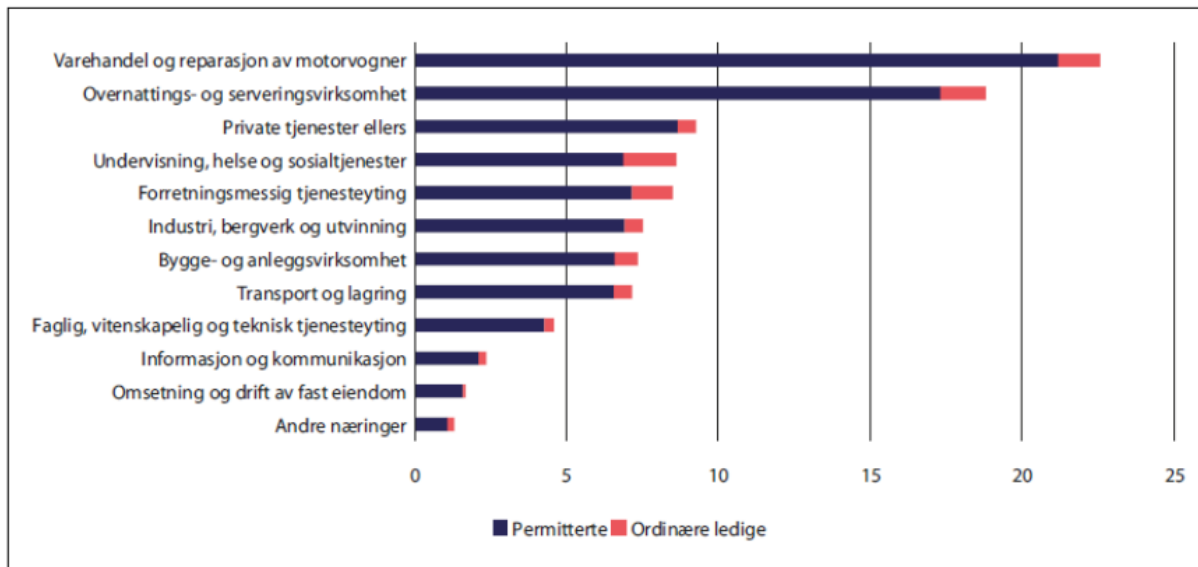
14. april 2021 leverte Koronakommisjonen sin rapport til statsminister Erna Solberg og hennes regjering. (NOU 2021:6, 2021) Denne rapporten er en grundig gjennomgang om hva som skjedde til hvilken tid under covid-19-pandemien i Norge fra mars 2020 til mars 2021. De har gjennomgått hvilke tiltak som ble satt inn, effektene av tiltakene og vurdert myndighetene sin håndtering av krisen. Rapporten tegner et bilde av det som skjedde, og her jeg sitter høsten 2021 er det nesten vanskelig å se for seg hvordan dette startet våren 2020.

«Onsdag 26. februar 2020 ble det første tilfellet av covid-19 registrert i Norge. Det markerte starten på det som skulle vise seg å bli den største krisen i Norge siden andre verdenskrig. Alle deler av samfunnet er berørt.» (NOU 2021:6, 2021, s. 22)

Denne krisen var større enn det vi fleste klarte å se for oss, og myndighetene får blant annet kritikk for at de ikke var bedre forberedt med beredskapsplaner, smittevernutstyr på lager, og at de ikke forsikret seg om at tiltakene var i tråd med Grunnloven. (NOU 2021:6, 2021) Koronakommisjonen slår likevel fast at «Myndighetenes håndtering av pandemien har samlet sett vært god» (NOU 2021:6, 2021, s. 26) og trekker frem tilliten som det norske folk har til myndighetene og hverandre, som en viktig faktor til at det har gått forholdsvis bra i Norge under pandemien. En annen viktig faktor er de mange velferdsordningene Norge har, retten til dagpenger ved permitteringer, og retten til full lønn ved sykdom. Når myndighetene rådet folk til å være hjemme når de var syke, kunne man gjøre det uten å tape inntekt. (NOU 2021:6, 2021, s. 23) Jeg ser nærmere på velferdsordningene rundt permitteringer under punkt 2.1.4 og 2.1.5. Et godt utbygd helsesystem der alle har rett på, og tilgang til, gratis helsehjelp har også vært en viktig faktor til at smittetallene og ikke minst tallet på koronarelaterte dødsfall har vært forholdsvis lave i Norge sammenlignet med andre land. Tallet på koronarelaterte dødsfall i Norge var den 12. november 2021 947 personer. Til sammenligning var tallet på dødsfall i Storbritannia 142 338. (WHO, 2021) Nå bor det færre folk her i Norge og grunnene er sammensatte, men helsevesenet har hatt stor betydning for de lave tallene. Smittevernansvaret har også vært fordelt ut til kommunene, noe som har gjort det lettere å sette inn lokale restriksjoner og tiltak. (NOU 2021:6, 2021)

Myndighetenes bevilget store beløp til å øke velferdsordningene innen flere sektorer. Deriblant store summer for å øke dagpengegrunnlaget for arbeidssøkere, som de permitterte regnes som. Antallet permitterte økte ekstremt mye i de første ukene etter nedstengingen,

figuren under viser hvilke næringer som var spesielt rammet, og hvor stor del av arbeidsstansen som var ordinære arbeidssøkere versus permitterte:



Figur 1: Dagpengesøkere i mars 2020. Antall søkere per næring som andel av alle søkere. Prosent (Figur 35.11. NOU 2021:6, 2021, s. 438. Kilde: NAV)

Men det var ikke bare bevilgninger til arbeidstakere som ble vedtatt denne perioden. For å dempe de økonomiske tapene i samfunnet senket Norges Bank styringsrenten, og regjeringen og Stortinget satte inn tiltak over statsbudsjettet. (NOU 2021:6, 2021)

Hvordan samfunnet vårt hadde vært uten alle tiltakene, restriksjonene og økonomiske bevilgningene er vanskelig å se for seg. Vi kan være svært glade for at vi har Oljefondet som har gjort dette mulig, og myndigheter som har vært opptatt å ivareta mennesker, også økonomisk, under pandemien. «Koronarelaterte kostnader på statsbudsjettet for 2020 endte opp på 178 milliarder kroner.» (NOU 2021:6, 2021, s. 429)

Covid-19-pandemien er fortsatt ikke over, og virkningene i samfunnet, og hos hver enkelt av oss, kan vi bare ane konturene av.

2.1.2 Det norske arbeidslivet

I Norge er arbeidslivet strengt regulert. Vi snakker ofte om Den norske modellen (kort for den norske samfunnsmodellen) som forklarer hovedtrekkene i det norske samfunnet.

Grunnpilarene i Den norske modellen er: økonomisk styring, kompetanse, et organisert arbeidsliv og offentlig velferd. Disse er like viktige, og helt avhengig av hverandre for å fungere. (Thomassen, 2021) I arbeidet med denne oppgaven så jeg at det organiserte arbeidslivet og offentlig velferd er et viktig bakteppe for å forstå hvordan informantene ble ivare tatt da de ble permittert.

Når vi skal se på arbeidslivsspørsmål, er det viktig å kunne se det i lys av trepartssamarbeidet i Norge. De tre partene er staten, arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene og omfatter først og fremst arbeidslivsspørsmål. Det norske arbeidslivet er sterkt regulert, vi har flere avtaler og lovverk som skal sikre et godt samarbeid. Fagforeningene har vært viktige for å forhandle fram gode avtaler for arbeidstakerne, og arbeidsgiverne. (Stugu)

Arbeidsmiljøloven stiller krav til både arbeidstaker og arbeidsgiver og gir et vern i arbeidssituasjoner. (Arbeidsmiljøloven, 2005) Det er lovpålagt hvor mye man kan jobbe per uke, vern mot diskriminering og hvilke rettigheter man har i forbindelse med permisjoner. Det er også lovpålagt å ha verneombud og arbeidsmiljøutvalg som skal være med å påse at arbeidsmiljøloven blir fulgt. (Arbeidsmiljøloven, 2005 kapittel 10, 12, 13, 6 og 7)

Lovverket om permitteringer kommer jeg tilbake til i punkt 2.1.4.

2.1.3 Fagforeningenes rolle

Fagforeningene er interesseorganisasjoner for arbeidstakere og arbeidsgivere som oftest fra samme bransje eller fagmiljø. Deres oppgave er å jobbe frem gode arbeidsavtaler for sine medlemmer, gjerne med hovedfokus på arbeidsvilkår og lønn. Siden det finnes mange ulike fagforeninger, er det også arbeidet frem noe ulike avtaler i forskjellige bransjer og arbeidssteder.

Retten til å organisere seg står sterkt i Norge, og partene i trepartssamarbeidet representerer dermed mange både arbeidstakere og arbeidsgivere. Fremveksten av fagforeninger for arbeidstakere startet på 1870-tallet og organisasjonen LO (Arbeidernes faglige landsorganisasjon) samlet de ulike fagforeningene i 1899. På samme tid vokste arbeidsgivernes behov for å organisere seg frem og N.A.F (Norsk Arbeidsgiverforening) ble stiftet året etter. Siden den gang har det blitt mange flere fagforeninger og hovedorganisasjoner. Rundt 50% av norske arbeidstakere er fagorganisert og på

arbeidsgiversiden er det rundt 71% av de private virksomhetene som tilhører en fagorganisasjon (man regner 100% på de offentlige). (Bergsli, 2020)

Tillitsvalgte er de ansattes representanter fra fagforeningene. Disse er med i lønnsforhandlinger, utarbeidelse av tariffavtaler og hovedavtaler, samt kan bistå medlemmer ved behov og ønske. Disse valgte personene er bindeleddet mellom ledelsen og arbeidstakerne, og er viktige også ved oppsigelser og permitteringer. (Arbeidstilsynet, 2021b) I Arbeidsmiljøloven er det også slått fast at arbeidsgiver har plikt til informasjon og drøfting med tillitsvalgte når det gjelder ting som har med arbeidsforhold å gjøre. Denneplikten gjelder derimot kun om det er mer enn 50 ansatte. (Arbeidsmiljøloven, 2005 § 8.1)

På arbeidssteder der det ikke er mange fagorganiserte kan en person velges av de ansatte som representant for dem overfor ledelsen. Andre steder, der det ikke velges en representant på denne måten vil ofte verneombudet fungere som tillitsvalgt. (Arbeidstilsynet, 2021b)

Under covid-19-pandemien har det norske trepartssamarbeidet vært viktig.

Koronakommisjonen skriver i sin rapport:

«Også det etablerte samarbeidet mellom myndigheter og organisasjonene i arbeidslivet har vært en styrke under denne krisen. Dette trepartssamarbeidet innebærer blant annet at representanter for regjeringen og for arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene møtes jevnlig. De kjenner hverandre og har tillit til hverandre. Samarbeidet har i høy grad vært opprettholdt gjennom 2020, og har vært en styrke ved håndteringen av pandemien» (NOU 2021:6, 2021, s. 24)

Siden fagforeningene har forhandlet frem avtaler for sine medlemmer, er det også noen ulikheter på forskjellige arbeidssteder for hva som gjelder ved permitteringer. Lovverket for permitteringer er likevel likt for alle, og jeg vil videre se på dette lovverket. Jeg vil også se på hvilke endringer og utvidelser av rettigheter som ble gjort under covid-19-pandemien knyttet til permitteringer.

2.1.4 Lovverk ved permitteringer

En permittering innebærer at en ansatt er fristilt fra arbeidsoppgaver og arbeidsgiver er fristilt fra lønnsplikt. Det kan være både helt eller delvis permitteringer, men det må være en saklig grunn for permitteringen, og «forhold som ligger til grunn må kunne knyttes til bedriften, ikke den ansatte» (Arbeidstilsynet, 2021a)

Det er ikke mye som er lovfestet når det gjelder permitteringer, men det er lovpålagt med fritak fra lønnsplikt, meldeplikt til NAV og skriftlig varsel til arbeidstaker.

Fritak fra lønnsplikten i permitteringsperioden er nedfelt i Permitteringslønsloven. Arbeidsgiver betaler lønn i den såkalte arbeidsgiverperioden på 10 dager. I denne perioden skal arbeidstaker jobbe som vanlig. Fritaksperioden etter dette er perioden arbeidsgiver kan bli fritatt fra lønnsplikten: 26 uker i løpet av en 18-måneders periode. (Permitteringslønsloven, 1988)

Arbeidsgivers meldeplikt til NAV er nedfelt i Arbeidsmarkedsloven. Det skal meldes om permitteringer til Arbeids- og velferdsetaten, det lokale NAV-kontoret. (Arbeidsmarkedsloven, 2004).

En arbeidstaker kan ha rett på dagpenger i permitteringsperioden der man ikke får lønn fra arbeidsgiver. Dagpenger gir en kompensasjon for bortfall av lønn, men de vanlige satsene er at du får litt over 60% av vanlig lønnsinntekt, opptil 6 G (ca. 640 000,-). (Folketrygdloven, 1997; NAV, 2021c)

2.1.5 Støtteordninger under covid-19-pandemien

Ved utbruddet av covid-19 og påfølgende restriksjoner med nedstengt samfunn, så regjeringen behovet for å hjelpe både arbeidsgivere og arbeidstakere med nye støtteordninger. I løpet av bare noen få uker ble flere hundre tusen mennesker helt eller delvis permittert. (NOU 2021:6, 2021) I Norge har vi klart oss bedre enn i mange andre land, grunnet gode velferdsordninger og ikke minst muligheten for å bruke mer av Oljefondet til disse bevilgningene. Støtteordningene var mange, og innebar mellom annet muligheten for å søke om lån, kompensasjon for ulike tap, og lønnsstøtte. (Regjeringen, 2021) Det kom egne særregler for permitteringer som omhandlet både arbeidsgiver og arbeidstakere. Noen av disse er aktuelle for denne oppgaven:

1. Arbeidsgiver kunne søke om ulike støtteordninger. Det var ikke mulig å både søke om støtte og gjennomføre nye permitteringer for samme type stillinger i samme periode. (Forskrift til utfylling og gjennomføring av lov om tilskudd ved avbrutt permittering, 2020)

2. Arbeidsgiver ble fritatt fra lønnsplikt i 10 dager fra 20.mars – 31.oktober 2020. De betalte da lønn kun to dager. Maksimumsgrensen for fritaksperioden ble tatt bort.
3. Varslingstiden for permitteringer ble satt ned fra 14 til 2 dager.
4. Man kunne være permittert lenger og likevel ha krav på dagpenger
5. Dagpengegrunnlaget ble økt til 80% av inntektene under 3 G og påfølgende 62,4 % av inntektene mellom 3 G og 6 G.

(Fellesforbundet, 2021; NAV, 2021c)

Ansvarlig for å forvalte velferdsordningene og arbeidslivet er NAV-etaten. Ansvarlig for å styre, lede og utvikle etaten er Arbeids- og velferdsdirektoratet. (NAV, 2013) NAV sin arbeidsmengde økte betraktelig under covid-19-pandemien, ikke minst på grunn av det store antallet arbeidstakere som ble permittert. Koronakommisjonen anbefaler i sin rapport at «Arbeids- og velferdstjenester bør vurderes inkludert i listen over viktige og kritiske samfunnsfunksjoner i kriser av langvarig art.» (NOU 2021:6, 2021, s. 363) etter erfaringene under covid-19-pandemien.

2.2 Interne faktorer

I denne delen vil jeg presentere relevant teori om kriseledelse og intern kriseledelse spesielt. Jeg presenterer også teori om kommunikasjon, relasjoner og intern kommunikasjon, også det knyttet opp mot kriser og kriseledelse.

2.2.1 Kriseledelse

Flere forskere peker på de ulike fasene av krisehåndtering, og at i disse ulike fasene må det utvises ulike former for kriseledelse. Den enkleste og mest generelle inndeling er:

Prekrisehåndtering, krisehåndtering og postkrisehåndtering. (Coombs & Holladay, 2010)

Som navnet tilsier, handler prekrisehåndtering om å forberede seg og å ta grep for å forhindre at kriser oppstår, og lage beredskapsplaner for ulike tenkte kriser. Kriseledelse oppstår nemlig lenge før en krise inntreffer. Mitroff sier at ofte er det «de tilsynelatende minst sannsynlige krisene som antagelig vil gjøre verst skade hvis de inntreffer» (Mitroff, 2016).

Flere har pekt på at Norges regjering var for dårlig forberedt på en verdensomfattende pandemi. Selv om man oppfatter at regjeringens håndtering av krisen samlet sett har vært god, har de fått kritikk for prekrisehåndteringen blant annet i Koronakommisjonens rapport:

«Myndighetene visste at en pandemi var den nasjonale krisen som var mest sannsynlig, og som ville ha de mest negative konsekvensene. Likevel var de ikke forberedt da den omfattende og alvorlige COVID-19-19-pandemien kom.» (NOU 2021:6, 2021)

Her pekes det blant annet på at beredskapslagrene ikke var fylt opp, og hele våren 2020 var preget av medisinsk utstyrsmangel. (Andreassen & Furuly, 2021; NOU 2021:6, 2021)

Denne oppgaven vil ikke gå nært inn på denne delen av kriseledelsen hos organisasjonene og bedriftene, da den konsentrerer seg om ivaretagelsen av ansatte i forbindelse med permitteringer.

Postkriseledelse handler om hvordan man agerer etter en krise, tar man med seg erfaringene og endrer noe på hvordan man handler og leder? Har man lært noe under krisen som gjør at man kan være bedre rusta ved en ny krise? Lørdag 25. september 2021 går inn i historien som dagen da alle koronarestriksjoner i Norge ble opphevet. Etter å ha levd med mange strenge regler for hvordan vi kan leve og bevege oss ble landet åpnet helt opp igjen. Men fremdeles er viruset her, og flere peker på at vi må leve med det i mange år fremover. Det er vanskelig å se på postkriseledelsen i denne oppgaven siden fasen nettopp har begynt, og man ser også at krisen ikke er helt over enda. Nå i november 2021 blusser smitten opp igjen, og det er snakk om behovet for å eventuelt sette inn igjen noen restriksjoner.

I denne oppgaven fokuserer jeg på selve krisefasen, hvordan man responderte på selve krisen. Krisen er utbruddet av covid-19, restriksjoner og påbud som følge av pandemien og økonomiske konsekvenser som førte til permitteringer. Norge er et av de Europeiske landene med lavest dødelighet og som har klart seg best økonomisk i denne perioden. (Andreassen & Furuly, 2021; NOU 2021:6, 2021) Et avgjørende punkt var raske avgjørelser og omstillinger ifølge Koronakommisjonen: «I en krevende situasjon for landet har myndighetene omstilt seg raskt og tatt beslutninger som har vært avgjørende for hvordan krisen har utviklet seg» (NOU 2021:6, 2021).

2.2.2 Intern kriseledelse

I mange år har det kommet stadig nye artikler og bøker om kriseledelse. Teorien er gjerne på tvers av ulike disipliner, og teorimaterialet er rikt. Likevel hevdes det at mye mangler, ikke minst empiriske undersøkelser. I et forsøk på å gjennomgå materialet har Bundy, Pfarrer, Short og Coombs skrevet artikkelen «Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development». (Bundy et al., 2017) Her går de gjennom, klassifiserer og foreslår et rammeverk for teori innen krise og krisehåndtering. Litteraturen deles inn i de tre fasene av krisehåndtering, og videre inn i internt og eksternt perspektiv. (Table 1 Bundy et al., 2017, s. 1666-1667) Ut fra deres klassifisering har jeg gått videre inn i litteratur om intern kriseledelse. Hvordan utøves kriseledelsen internt rundt permitteringer? Og hvordan oppfattes det av de ansatte? Akkurat dette etterlyser Bundy m.fl. at undersøkes mer: «future research could examine how employees and middle managers respond to upper management's use of crisis response strategies. » (Bundy et al., 2017, s. 1683). Jeg vil se nærmere på dette i denne oppgaven. Forfatterne har også delt inn forskningslitteraturen om intern kriseledelse inn etter konseptuell og empirisk forskningsdesign. Jeg har plukket ut noe relevant litteratur fra denne oversiktsartikkelen, som også har ført meg videre inn i forskning og fagbøker om intern kriseledelse og kommunikasjon.

Dane og Pratt diskuterer bruken av intuisjon i avgjørelser. Disse ikke-bevisste avgjørelsene som en leder tar, kan hjelpe når man må handle raskt. Når man står overfor en krise er det ofte avgjørende at man handler raskt. Ved bruk av intuisjon kan man ikke bare ta raske avgjørelser, men også gode, mener forfatterne. Intuisjon bygges opp ved erfaring, enten eksplisitt eller implisitt. Som leder er det derfor viktig med erfaring som kan hjelpe til når man må ta disse raske avgjørelsene. Men erfaring i seg selv er ikke nødvendigvis en garanti for at du har god intuisjon og kan ta gode ikke-bevisste avgjørelser. Hvordan du har lært fra dine tidligere erfaringer er viktig. (Dane & Pratt, 2007)

Sayegh og kollegaer har sett videre på rollen følelser har når man skal ta intuisjonsbaserte avgjørelser under en krise. Det å stole på magesfølelsen har ikke alltid vært så godt tatt imot i klassisk lederteori. Men de viser til at intuisjonen som man bruker i kriseledelsen også handler om emosjonell hukommelse. I møte med fare eller en krise er den emosjonelle responsen for overlevelse «fight or flight», i noen tilfeller kan man jo også bli paralyisert, men det fører ofte ikke til overlevelse. Sayegh m.fl. sier at dette ikke er den beste måten å respondere på når man skal ta avgjørelser, man må sortere ut det som ikke er hensiktsmessig

og fokusere på det som hjelper til å håndtere krisen fremfor seg, uten distraksjoner. De positive følelsene gjør deg skjerpet og klar for å håndtere det som står fremfor deg. I krisesituasjoner som innebærer dødsfall vil man ikke ha «positive» følelser i ordets rette forstand, men «an experienced leader may have fewer negative feelings in terms of successfully managing the problem at hand» (Sayegh et al., 2004, s. 192). Som leder må man også ta avgjørelser som påvirker sine ansatte, og her kan magefølelsen spille en viktig rolle. Spørsmålet er om man klarer å legge bort de følelsene som ikke er hensiktsmessig for å lede bedriften eller organisasjonen gjennom krisen på en god måte. (Sayegh et al., 2004)

Flere forskere har sett på karaktertrekk hos ledere, og hvordan det kan påvirke intern kommunikasjon og samhold. Karismatiske ledere har ofte lett for å få tilhengere. For å lede er man avhengig av at noen følger etter, og på dette området har en person med mye karisma ofte en fordel. Vi kan se på folk som Petter Stordalen, Bjørn Kjos, Donald Trump eller Oprah Winfrey. Donald Trump er en mann man kan si mye om, både som politiker, person og leder. Men uansett hva man mener om ham, er det tydelig at han har en form for karisma som gjør at folk følger etter ham. Selv med store ord, en del løgn, og til tider ufine uttalelser og handlinger, så ble han valgt til president i et av verdens mektigste land. I mange religiøse sammenhenger ser vi det også, en karismatisk leder får folk med seg. Mange av de store kirkene i USA, gjerne kalt megachurches, har hatt grunnleggere som er meget karismatiske. Det samme ser vi i menigheter, politiske partier og bedrifter her hjemme i Norge. Jane og Boas peker på forholdet mellom den ansatte og lederen som et viktig aspekt i teorien om den karismatiske lederen. Hvordan de ansatte oppfatter og behandler en leder kan være avgjørende for fremveksten av de karismatiske trekkene. (Jane & Boas, 2005) Men når det gjelder kriseledelse er det kanskje ikke utelukkende positivt med en karismatisk leder. Pillai og Meindl sin forskning viser en negativ korrelasjon mellom krise og karismatisk lederskap. (Pillai & Meindl, 1998)

I sin bok «International Handbook of Organizational Crisis Management» ser Mitroff på de psykologiske effektene av kriser. (Mitroff, 2007) Som leder bør man være forberedt på de emosjonelle utfordringene som oppstår under en krise. Mitroff peker på at det å være emosjonelt forberedt på kriser er vanskelig, men helt avgjørende for om man klarer å håndtere kriser godt. Man har også ofte behov for å finne en syndebukk når det oppstår en krise. Om man som leder håndterer krisen dårlig, vil gjerne denne syndebukken bli lederen, selv om man i utgangspunktet ikke kunne noe for at krisen oppstod. (Mitroff, 2007) De fleste vil nok være

enige i at det ikke er en leder sin feil at restauranter måtte stenge når myndighetene innførte restriksjoner i Norge. Konsekvensene var i mange tilfeller at økonomien ble så dårlig at man måtte si opp eller permittere ansatte. Det er ikke vanskelig å forstå når man ikke hadde noen inntekter. Og det var jo ikke lederen sin feil, de ble pålagt det. Men som Mitroff påpeker er behovet for å finne en sydebukk ofte sterkt til stede. Hvordan lederne håndterte dette, og hvordan de kommuniserte kan ha mye å si for om de ble sett på som en sydebukk eller ikke.

2.2.3 Kommunikasjon

Leif Kristian Monsen sier: «Ledelse er kommunikasjon» (Monsen, 2018). Han påpeker sammenhengen mellom ledelse, makt og kommunikasjon hvor hver del er avhengig av hverandre. Som leder er man avhengig av å kommunisere godt slik at ens vilje og mening blir oppfattet. Hvorvidt noen da velger å handle etter dette sier noe om hvor mye makt man har. Videre sier Monsen: «Ledelse peker ikke først og fremst tilbake på lederen, men på relasjonen mellom den som leder, og den som ledes» (Monsen, 2018, s. 51). Coombs påpeker også: «just because you communicate during a crisis does not mean you necessarily make things better» (Coombs, 2015, s. 141). Kommunikasjon er altså ikke bare hva du sier eller hva du gjør, men hvordan du sier ting, når du sier det, hva du ikke sier og mye, mye mer. Spurkeland definerer kommunikasjon som et samlebegrep som omfatter «blant annet skriftlige former som data og tegnbaserte systemer i tillegg til alt som kommuniseres via atferd og kulturelle uttrykk. (...) dekker både verbal og non-verbal atferd» (Spurkeland, 2009, s. 87)

Kommunikasjon er altså et stort begrep, og det er umulig å gå inn på alle delene i denne oppgaven. Jeg har valgt å begrense det til samhandlingen mellom ledelsen og de ansatte. Dette omhandler samtaler (ansikt til ansikt, på teams og i telefon), e-post, møter og fravær av dette. Jeg vil videre presentere teori om relasjoner og relasjonsledelse før jeg presenterer teori knyttet til intern kommunikasjon.

2.2.3.1 Relasjoner

Relasjonene mellom ansatte og ledere har mye å si for hvordan man oppfatter en krise og kriseledelsen. Når man har en god relasjon i bunn vil det fungere som et skjold som beskytter en bedrift i møte med ansvar i en krise påpeker Coombs og Holladay. (Coombs & Holladay, 2006) Men ikke bare i kriseledelse er relasjoner viktig. Spurkeland er en ledende stemme

innen relasjonsledelse i Norge. Han argumenterer for at ledelse basert på relasjoner er den viktigste, og mest effektive, formen for ledelse:

«hva hjelper det om det faglige og det dynamiske er på plass – når menneskekunnskapen og påvirkningsevnen mangler? Posisjon er ingen garanti for påvirkning i vår tid. Du må kvalifisere deg gjennom tillit om du skal nå mennesker» (Spurkeland, 2009, s. 15)

James og Wooten trekker også frem behovet for å bygge tillit i en organisasjon. (James & Wooten, 2005) Ansatte må føle seg trygge på arbeidsplassen, og man må skape en kultur for tillit i hele organisasjonen/bedriften. De knytter det å skape tillit klart sammen med kommunikasjon: «To build trust, leaders need to communicate openly, honestly and often.» (James & Wooten, 2005, s. 146)

Men kommunikasjon og informasjonsflyt i en bedrift kan være krevende, spesielt i en krisesituasjon. Ansatte plukker opp noen ord her og der og trekker ofte egne slutninger eller slutninger sammen med andre. Rykter og sladder lever i beste velgående også under kriser. (Minzberg i Monsen, 2018, s. 57) Åpen og tydelig kommunikasjon er derfor viktig i krisesituasjoner. Det å prioritere å kommunisere tett med sine ansatte kan være en viktig avgjørelse for å unngå misforståelser, frykt og usikkerhet. Selv om man også må bruke tid på å ta gode grep for å minske det økonomiske tapet man stod overfor, så er relasjonen til sine ansatte meget viktig.

Lokken har jobbet med omstillinger og kommunikasjon i flere store selskaper, og forsket på området. Ikke alle omstillinger er krisepreget, og vi kan kanskje si at dagens covid-19-pandemi ikke er en omstilling som bedrifter og organisasjoner sto overfor. Noen erfaringer og funn fra Lokken sine studier er likevel interessante og relevante. Hun viser blant annet at «God kommunikasjonspraksis ved omfattende endring ikke er identisk med god kommunikasjon i en normalsituasjon». (Lokken, 2016, s. 106) Det er også ulikheter mellom de krisepregede, revolusjonære omstillingene, og de evolusjonære omstillingene. Ved en presset endring grunnet krise bør kommunikasjonen preg av å være enveis, overtalende og retningsgivende. Fellestrekkene for kommunikasjonspraksisen sier Lokken at innebærer

«å skape forståelse for at omstillingen er nødvendig (...) en synlig toppledelse, tilpasse budskapet til de menneskelige behovene (...) og finne en kommunikasjonsstil tilpasset endringen.»(Lokken, 2016, s. 105-106)

Kommunikasjonsformen må altså tilpasses situasjonen man står i, og enveiskommunikasjon som er overtalende og retningsgivende er ikke nødvendigvis negativt i en krisesituasjon. (Lokken, 2016) Det kan tvert imot være det som trengs i en gitt situasjon. Til sammenligning ville det kanskje ikke fungert noe godt i en normalsituasjon.

2.2.3.2 Intern kommunikasjon

I oversiktsartikkelen til Bundy m.fl. viser de til en artikkel av Frandsen og Johansen, forskere fra Århus i Danmark. De har laget et rammeverk innen intern krisekommunikasjon og spør seg blant annet om hva det er som skiller ekstern og intern krisekommunikasjon. I mye av kriseledelsesteorien er det snakk om interessenter (stakeholders) i stor grad som investorer, eiere og kunder. Men Frandsen og Johansen argumenterer for at ansatte har en enda større interesse i bedriften/organisasjonen, og på mange måter har flere interesser i bedriften/organisasjonen enn de som ikke har det som sitt arbeidssted. De ansatte står tettere på det som skjer, og Frandsen og Johansen sier: «we can conclude that employees as internal stakeholders have a stronger and more complex psychological dimension than most of the other stakeholders» (Frandsen & Johansen, 2011, s. 353). De argumenterer for at det i videre forskning må differensieres mer mellom de ulike interessentene. Modellen deres som viser underkategoriene innen intern krisekommunikasjon gir et godt overblikk over krisekommunikasjon, og hva som er viktig i de ulike fasene:

| | PRECRISIS STAGE | CRISIS EVENT | POSTCRISIS STAGE |
|--|---|---|--|
| Focal point | <i>To prevent To prepare</i> | <i>To handle the crisis To make sense</i> | <i>To learn To change</i> |
| (1) Employees as receivers Management or crisis management team as senders Other types of senders outside the organization | Communication of risks, issues and stakes Communication that strengthens the psychological crisis-preparedness Communication of the crisis management plan (policies and guidelines) | Communication of relevant instructions and information Handling of reactions to the crisis and sense making Protection/restoration of the trust and confidence among employees Crisis auto-communication | Communication of new knowledge (organizational learning and memory) Communication of post-crisis changes Discourse of renewal Memorials |
| (3) Horizontal communication among managers and among employees | | | |
| (2) Employees as senders Management or crisis management team as receivers Other types of receivers outside the organization | Negative upward communication through the line (whistle blowers, dissenters) | Communication of reactions to the crisis Positive and/or negative organizational "ambassadors" | Organizational storytelling |
| Organizational factors having a positive or negative influence | Crisis type (content, intensity, dynamics and interpretation) Cognitive, affective, and behavioral reactions to a crisis (such as anger, stress, grief, and betrayal) Crisis culture <ul style="list-style-type: none"> • Safety and error culture • Psychological defense mechanisms • Crisis perception • Crisis memory • Collective mindfulness Communication culture or climate Communication strategy | | |

Figure 1

Sub-areas within the field of internal crisis communication

(Frandsen & Johansen, 2011, s. 355)

Figuren viser hvordan ansatte både er mottakere og sendere, og hva som er viktig i de ulike fasene av en krise. Figuren viser også til ulike faktorer som kan påvirke positivt eller negativt. Jeg vil trekke ut den delen av figuren som handler om selve krisefasen, og lener meg på både Frandsen og Johansens teorier, samt andre forskere i videre arbeid med analyse av innhentede data.

En studie av Mazzei og Ravazzani foretatt i Italia viser at dårlig kommunikasjon med de ansatte har en negativ effekt på bedriftene. Denne studien er foretatt blant kommunikasjonsansvarlige ledere og deres oppfatning av situasjonene. Italienske og norske bedrifter er nok ikke like når det gjelder kultur og lederstiler, men noen strategier og betraktninger kan være verdt å ta med seg likevel. Mazzei og Ravazzani sier at det må opprettes en balanse «between being realistic and projecting attention to employee expectations and concerns.» (Mazzei & Ravazzani, 2015, s. 333) Som flere andre forskere og forfattere ser de verdien av relasjoner: «it is important for communication managers to place a high value on listening and to assume networking and relational roles throughout the company» (Mazzei & Ravazzani, 2015, s. 333)

I en tidligere studie av Mazzei, gjennomført sammen med Kim og Dell'Oro, påpeker de rollen som ansatte har som ambassadører for bedriften eller organisasjonen: «Employees are the most effective advocates of a company's reputation and a crisis is when the support of the work force/employees is critical» (Mazzei et al., 2012, s. 32). I denne studien viser de hvordan god kommunikasjon hvor man involverer de ansatte, kan være en ressurs. Denne undersøkelsen viser også at relasjoner er avgjørende for positiv kommunikasjon med ansatte, men at det også går begge veier – relasjoner er avhengig av forpliktelse og god kommunikasjon. (Mazzei et al., 2012)

Haddon, Loughlin og McNally brukte ulike metoder da de skulle undersøke hva ansatte ønsket fra sine ledere både i en krise og i en normalsituasjon. Resultatene fra undersøkelsene viste at de ansatte så på evnen til kommunikasjon som den viktigste egenskapen hos en leder. De påpekte at i en krise var toveiskommunikasjon viktig, men også at den var personlig, og ikke via epost. En synlig leder gjorde det lettere å stille spørsmål og unngå frykt. Hyppig kommunikasjon ble også løftet frem: «Frequency og communication was also considered important (to avoid overreaction and panic) as was being factual, open, transparent and honest» (Haddon et al., 2015, s. 621). Men forventningene fra de ansatte gjaldt også evnen til å ta avgjørelser: «findings highlight employees' expectations of leaders to take action quickly while simultaneously engaging in continuous communication with employees during crisis.» (Haddon et al., 2015, s. 612)

Både Bundy; Farrer, Short og Coombs, Frandsen og Johnsen, Mazzei og Ravazzani og Haddon, Loughlin og MacNally etterlyser mer forskning om intern kommunikasjon, og

spesielt hvordan dette oppfattes av de ansatte. (Bundy et al., 2017; Frandsen & Johansen, 2011; Haddon et al., 2015; Mazzei & Ravazzani, 2015) At det ikke er forsket i stor grad på dette området gjorde at jeg ble spesielt interessert i å undersøke det. Jeg har forsøkt å svare på hvordan kriseledelsen og spesifikt den interne kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte var hos mine informanter, og hvordan dette ble oppfattet, som del av denne oppgaven.

3.0 Metode

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for mitt valg av metode i studien. Videre vil jeg se på gjennomføring av datainnsamling og databehandling før jeg reflekterer rundt validitet, reliabilitet og de etiske vurderingene som er gjort i arbeidet med oppgaven..

3.1 Valg av metode

Når man velger metode for et prosjekt, ser man blant annet på relevansen ved de ulike metodene. I utgangspunktet kunne jeg tenke meg å både gjennomføre kvantitative spørreundersøkelser for så å gjennomføre kvalitative dybdeintervju. Som Tjora skriver: «Det er ofte andre aspekter av det samme fenomenet man kan forklare ved bruk av kvantitative metoder enn dem man kan forstå ved kvalitative metoder.» (Tjora, 2017, s. 29) Her ser vi også hvordan man ofte overordnet tenker om kvalitativ og kvantitativ forskning. Kvantitativ forskning handler om å forklare fenomener, å kunne generalisere til en viss grad. Den kvalitative forskningen handler ofte mer om å forstå fenomenene, man går mer i dybden, men man kan ikke generalisere funnene sine. Når man undersøker et fenomen så formuleres spørsmålene ulikt ut ifra hvilken metode man har valgt. (Gray et al., 2007; Tjora, 2017)

Jeg synes begge deler er veldig spennende og har hatt stor glede av både intervjuer i ulike former og spørreundersøkelser tidligere. Det er interessant å kunne fremstille datamateriale på sosiale fenomener i statistikk og grafer. Det gir en større forståelse av helheten i ulike fenomener. Dette har jeg siden jeg startet studiene også kunnet bruke noe i jobbsammenheng. Til vanlig jobber jeg med mennesker, og de ulike personlige fortellingene er noe jeg interesserer meg mye for, så det var ikke enkelt å skulle velge metode for min studie. Som med alle prosjekter er det mange ting som spiller inn på hvilken metode man lander på. Ressurser i form av tid, mennesker til rådighet, penger og tilgang på informanter kan spille

inn. (Gray et al., 2007; Tjora, 2017) I denne masteroppgaven var ikke funding et aktuelt tema, men siden jeg står i full jobb og er avhengig av den inntekten, kunne jeg ikke ta permisjon uten lønn for å jobbe fulltid med denne oppgaven. På den måten spilte jo penger en liten rolle i hvordan jeg måtte prioritere å gjennomføre studien min.

Jeg hadde ikke flere personer som kunne hjelpe meg å sortere datamateriale eller gjennomføre undersøkelser, så ressurser i form av mennesker og arbeidskraft var begrenset til meg selv. Hvor mye tid jeg da hadde til rådighet for å jobbe med dette selv var dermed førende for valget av metode. Jeg har hele tiden stått i full jobb og det har vært en krevende tid under covid-19-pandemien. Derfor så jeg at størrelsen på datamaterialet jeg skulle samle inn og bearbeide på en god måte ikke kunne være for stort. Oppgaven gir heller ikke rom for en skikkelig behandling av et så stort datamateriale som både kvantitative og kvalitative undersøkelser ville gitt. Ut fra de forutsetningene med begrenset tid og begrenset mulighet for å presentere funnene på en god måte, valgte jeg å samle inn data gjennom kvalitative dybdeintervju. Haddon med kollegaer sier at de gjennom sine kvalitative metoder fikk frem nyanser som sannsynligvis ikke hadde dukket opp i kvantitative studier: «the importance of continuous communication during crisis would not have been apparent». (Haddon et al., 2015, s. 612)

3.2 Kvalitativ metode – dybdeintervju

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?»
(Steinar Kvale og Svend Brinkmann 2015 i Dalland, 2021, s. 65)

Ulike former for intervju er relativt vanlig i kvalitative studier. Et dybdeintervju tar sikte på å «studere meninger, holdninger og erfaringer» (Tjora, 2017, s. 114). Et dybdeintervju er en samtale mellom to mennesker, der den ene leder samtalen. Samtalen tar sikte på at informasjonen som kommer frem vil føre til en større forståelse av et fenomen eller en situasjon: «Målet med samtalen er ikke bare å utveksle synspunkter om temaet, men å skape mening og forståelse som igjen fører til kunnskap.» (Dalland, 2021, s. 68)

I jobben min med mennesker i mange ulike aldre har jeg god erfaring i samtaler med mennesker i forskjellige livssituasjoner. Dette tror jeg er en styrke når jeg skulle gjennomføre

intervjuer, da det er viktig å vise informantene at man hører etter, og skape en trygg og god ramme for intervjuene. (Dalland, 2021; Gray et al., 2007; Tjora, 2017)

Man ønsker gjennom intervju å kunne beskrive forhold utover det hver enkelt informant forteller. At det kan være en mulighet for å overføre kunnskapen man har fått i disse intervjuene til å forklare hvordan det er i andre settinger også. Tjora sier vi kun «kan utforske forhold som er knyttet til informantens subjektivitet, eller informanten som subjekt» (Tjora, 2017, s. 114). Håpet er likevel at ved å oppnå en større forståelse for informanten, så kan man oppnå større forståelse for andre personer i lignende livssituasjoner. Et mål i seg selv er likevel å beskrive den gitte informantens oppfatninger og tolkninger, i denne oppgaven av hvordan ivaretagelsen av permitterte opplevdes. Videre prøver man å sette disse erfaringene og opplevelsene i en sammenheng med utviklet teori på området.

I studien ville jeg se på hvordan de ansatte opplevde å bli ivare tatt i permisjonstiden. Dette handlet både om eksterne faktorer, gjennom blant annet velferdsordninger, og interne faktorer, gjennom kommunikasjon med ledelsen. Jeg ville prøve å forstå hvorfor informantene opplevde permitteringen som de gjorde, og hvordan de opplevde kommunikasjon og ivaretagelse fra ledelsen. Jeg ville også se på hvordan ledere kommuniserte med de ansatte som ble permittert, hvordan reflekterte de rundt dette selv? Studien kan gi noen pekepinner på hvordan ansatte ønsker at en slik prosess skal gå, eller hvordan en leder må forholde seg til sine ansatte under en pandemi. Selv om det intervjuene handler om informantene, kan de forhåpentligvis hjelpe oss til å forstå noen ting i en større sammenheng. De eksterne faktorene som handler om organisering av det norske arbeidslivet og velferdsordninger kan gi en større forståelse av hvordan informantene følte seg ivare tatt i permitteringsperioden. Dette aspektet har også en større overføringsverdi da det er strukturer og systemer som omfatter alle arbeidstakere i Norge.

Utformingen av intervjuguide ser jeg nærmere på under punkt 3.4.1 Intervjuguide.

Intervjuguide ligger også som Vedlegg 3 og Vedlegg 4.

3.2.1 Fokuseret dybdeintervju

Tjora beskriver en form for dybdeintervju som er noe kortere enn vanlig. Her er det ikke like åpent for å dykke ned i mange ulike aspekter, men intervjuet er mer fokusert om et par tema eller en gitt situasjon. Dette kan være hensiktsmessig når temaet er avgrenset og det ikke er

spesielt følsomme temaer som tas opp (Tjora, 2017). Det kan argumenteres for at det å permitteres fra jobb, eller å permittere noen, er et følsomt tema. Jeg tok høyde for dette og det var dermed mulighet for at intervjuene kunne vare lengre enn oppsatt tid ved behov. Dette ble også informantene opplyst om.

Et fokusert intervju krever mer forarbeid og innsnevring av tema før selve intervjuet tar plass. Derfor var ikke spørsmålene så åpne som de kunne vært ved andre former for intervju. Jeg ville spisse oppgaven til å handle om permittering og kommunikasjon, og utformet dermed tema og spørsmål som var rettet inn mot dette. (Se Vedlegg Intervjuguide) Det viste seg jo at enkelte tema som jeg likevel ikke hadde sett for meg å snakke om, dukket opp i flere av intervjuene. Dette førte blant annet til at jeg endret problemstilling og struktur på oppgaven i arbeidet med innsamlede data. Dette tenker jeg er styrken med dybdeintervju, og viser hvordan man kan gjøre et godt forarbeid, men at det er vanskelig å tenke på alle vinklinger og aspekter i en situasjon eller et fenomen.

3.3 Informanter

Etter utforming av forskningsspørsmål og intervjuguide hadde jeg ikke mange kriterier for at personer kunne være informanter. Men for at det skulle gi meg noe materiale å jobbe med måtte det være noen som hadde noe relevant å si om permittering og kommunikasjon under covid-19-pandemien. På denne måten foretok jeg et strategisk utvalg, og ikke et tilfeldig utvalg. (Dalland, 2021) Jeg endte opp med et ønske om to ulike utvalg som kunne belyse det fra litt ulike vinkler: et utvalg bestående av arbeidstakere som hadde blitt permittert grunnet covid-19-pandemien og et utvalg bestående av ledere med personalansvar som hadde måttet permittere noen grunnet covid-19-pandemien.

Etter å ha definert utvalgene startet arbeidet med å rekruttere informanter. Det viste seg å være utfordrende, som det ofte kan være i studier. På min arbeidsplass har ingen blitt permittert og jeg kjenner overraskende få mennesker som har blitt permittert. I april 2020 var over 9,5% av arbeidsstyrken, over 270 000 mennesker permittert fra arbeid. Til sammenligning var det i 2019 i underkant av 3000 permitterte personer ifølge statistikken til NAV. (NAV, 2021a) Utfordringen lå dermed ikke i at det var få permitterte i Norge, men hvordan jeg kunne få kontakt med disse og rekruttere noen til å bli med i min studie.

Jeg spurte venner og kjente, og la ut på egen facebook at jeg så etter informanter til min masteroppgave. I starten gikk dette litt trått, noen meldte seg, men fulgte ikke opp. Kun en av informantene var det jeg som spurte direkte om å delta. De fem andre var det familiemedlemmer og venner som rekrutterte for meg. Alle som sa at de kanskje visste om noen som var interessert, fikk tilsendt et informasjonsskriv (Vedlegg 2) som de kunne dele til de aktuelle kandidatene. Etter at noen hadde meldt seg interessert i å delta fikk jeg tilsendt navn, epost og telefonnummer til vedkommende. Jeg endte da opp med følgende utvalg og informanter:

Utvalg 1 – 4 informanter

Arbeidstakere som ble permittert fra jobben grunnet COVID-19-pandemien.

Utvalg 2 – 2 informanter

Ledere med personalansvar som permitterte ansatte grunnet COVID-19-pandemien.

Nærmere presentasjon av informantene gjøres under punkt 4.1 Informanter. 6 informanter er ikke veldig mange, men de har gitt meg veldig interessant materiale å jobbe med. Dalland sier også:

«Det kvalitative intervjuet sikter mot å gå i dybden. Da kan ikke antallet intervjupersoner være for stort. Gode samtaler med én, to eller tre intervjupersoner kan gi mye stoff til en oppgave.»
(Dalland, 2021, s. 81)

3.4 Innsamling av data

Jeg samlet inn data gjennom intervju med 6 informanter. Først vil jeg gå gjennom utforming av intervjuguide før jeg ser på gjennomføringen av intervjuene.

3.4.1 Intervjuguide

Jeg brukte en intervjuguide for å kunne strukturere intervjuene mine, slik at jeg kunne belyse de temaene som jeg kunne tenke meg å undersøke. Ifølge Dalland er arbeidet med å utvikle en intervjuguide også å «samtidig å forberede seg faglig og mentalt til å møte intervjupersonen.» (Dalland, 2021, s. 83). Jeg brukte derfor god tid på å lese teori, plukke ut relevant teori og sette opp tema for hva jeg ville snakke om i intervjuene.

Det er ofte anbefalt at man legger opp intervjuene med en innledning med enkle spørsmål for at informantene skal kunne slappe av og senke skuldrene. På denne måten er det lettere å ta opp andre, mer krevende, tema etter hvert. (Dalland, 2021; Gray et al., 2007; Tjora, 2017) Dette gjorde jeg også, og innledet med spørsmål om alder, arbeidssted, hvor lenge de hadde jobba der etc.

Jeg har brukt en semi-strukturert intervjuguide, med hovedpunkter som også gir rom for mer refleksjon og oppfølgingsspørsmål underveis. Eksempel fra intervjuguiden brukt under intervju med ansatte som hadde blitt permittert:

1. Permittering
 - a. Hvordan fikk du vite om at du skulle bli permittert?
 - i. Hor lenge var permitteringen? Ble det utvidet underveis?
 - b. Hvor mange har blitt permittert, var du den første i bedriften/organisasjonen som ble permittert?
 - c. Hvordan opplevde du dagene før permittering?
 - i. Var det mye usikkerhet eller snakk i gangene?
 - ii. Sa leder noe om hva som kom til å skje?
 - iii. Hvordan var kommunikasjonen fra ledelsen disse dagene?

Selv om intervjuguiden her er veldig punktvis og sammenhengende, var den bare ment som en veiledning i intervjuene. Flere ganger ble ikke ting tatt i denne rekkefølgen, men ettersom informantene tok opp ting selv. I tillegg spurte jeg flere spørsmål som ikke sto i intervjuguiden som oppfølging til det informantene fortalte.

Jeg laget to intervjuguider, en til hvert av utvalgene. Begge ble meldt inn til NSD og godkjent. Intervjuguide brukt til permitterte ansatte ligger som Vedlegg 3, intervjuguide brukt til ledere som hadde permittert ansatte ligger som Vedlegg 4.

3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Fem av intervjuene ble gjennomført som videosamtaler på teams, og et via telefonsamtale. Ideelt sett ville jeg gjerne hatt alle intervjuene som fysiske møter, siden man da gjerne plukker opp andre ting og informantene kan være mer avslappet. På den andre siden var dette ønsket

fra informantene selv. De kunne lettere få til å stille til intervju når man kunne velge lokasjon selv. Alle hadde også blitt vant til å bruke teams som arbeidsverktøy og kommunikasjonsformen er blitt en vanlig del av de fleste sitt liv de siste 1,5 årene. Selv om en del restriksjoner var opphevet også når det gjaldt reiser da jeg gjennomførte intervjuene, var det ikke anbefalt å reise mye eller å treffe mange nye mennesker. Det å reise til Vestlandet for intervjuer var altså ikke aktuelt. Men også de som var tilhørende på Østlandet ønsket å ta intervjuene via teams.

Det er noen fordeler med å intervju på denne måten, som at informantene velger helt selv hvor de vil sitte, så lenge de har med seg en datamaskin, nettbrett eller telefon. De kan da velge et sted der man kan sitte uforstyrret, man føler seg hjemme og kan slappe av. Mine informanter satt for det meste hjemme, en satt på kontoret. Telefonsamtalen ble gjennomført mens informanten var på biltur.

Men det dukker også opp noen utfordringer når disse verktøyene skal brukes. En datamaskin som gikk tom for strøm, og lyd som ikke fungerte. Men heldigvis løste alt seg slik at alle intervjuene ble gjennomført på en god måte. Noen satt også hjemme med barn og familie rundt seg. Dette skapte en følelse av normalitet og informanten slappet godt av, selv om fokuset til både meg og informanten gikk litt inn og ut av tema.

Siden jeg ikke kunne ta opp selve videosamtalene tok jeg opp lyd via høyttalerne på datamaskinen. Dette førte også til at jeg ikke kunne bruke øretelefoner med mikrofon. Jeg var usikker på hvor godt lyden da ville fungere for informantene så jeg prøvde dette ut i forkant av intervjuene. Det fungerte heldigvis greit og ved gjennomføring av intervjuene sjekket jeg med informantene om de hørte meg godt før selve intervjuet startet.

Lydopptakene ble tatt med telefon og nettbrett slik at jeg hadde to lydfiler fra hvert intervju, i tilfelle noe skjedde med det ene. Lydopptakene ble tatt opp med nettskjema diktafon og sikkert lagret med kryptering på nettskjema.no. Her har kun jeg hatt tilgang til lydfilene. Informantene fikk vite at intervjuene varte mellom 20-40 minutter, men det viste seg at 20 minutter var lite. Det korteste intervjuet varte i 26 minutter og det lengste i 70 minutter, gjennomsnittstiden på de seks intervjuene var 44 minutter.

3.5 Transkribering

Før jeg startet skikkelig med oppgaven var jeg inne på tanken om å leie noen til å transkribere intervjuene for meg. Dette for at jeg skulle spare tid selv. Men i prosessen når jeg skulle søke om godkjenning hos NSD for gjennomføring av studien min, fant jeg ut at det ikke bare er enkelt å få noen andre til å gjøre det. Lydopptak er personsensitivt materiale og om noen andre skulle transkribere enn meg, måtte denne personen også blitt godkjent for behandling av materialet. Jeg bestemte meg derfor å transkribere intervjuene selv.

I etterkant er jeg glad for at jeg selv har transkribert intervjuene. Nilssen sier «Fordelene med å transkribere selv er så mange (...) Transkribering er først og fremst en viktig del av analyseprosessen» (Nilssen, 2012, s. 47) Dette oppdaget jeg med en gang jeg startet å transkribere det første intervjuet. Tonefall, leting etter ord, pauser og følelser. Disse tingene som jeg hørte gjennom lydopptakene, gjorde at jeg fikk ideer og tanker om koding og hvordan jeg kunne jobbe med materialet videre. Det gav meg en bedre forståelse av materialet jeg skulle jobbe med.

Jeg valgte å utelate noen ting fra transkripsjonene, da de ikke var relevante for oppgaven. Dette var spesifikt ved informasjon om studien i starten som var likt for alle. I tilfellet når intervjuet ble avbrutt og startet på nytt etter en datamaskin som gikk tom for strøm, skrev jeg ikke ordrett ned det som ble sagt og alle lydene, men en kort oppsummering av hva som hadde skjedd. Det samme når vi gikk noe utenom tema på det ene intervjuet. Dette var ikke relevant og skulle ikke behandles noe videre. (Nilssen, 2012)

Når jeg transkriberte valgte jeg å anonymisere med en gang. Der informantene sa navnet på arbeidssted skreiv jeg (arbeidssted) i teksten. Ingen navn er skrevet ned i transkriberingsprosessen. I tillegg transkriberte jeg alt på bokmål selv om flere av informantene snakket ulike dialekter. Dette er også gjort for å anonymisere informantene. Noe av transkriberingen er gjort ved at jeg dikterte til Word. Dette gjorde jeg for å avlaste en arm med senebetennelse. Det var et godt verktøy, men det må gås nøye gjennom og legges til mange småting som når informanten drar ut ord eller kommer med uttrykk som «eeeh», «hmmmm» og lignende. Alle intervjuene er gått gjennom mange ganger og sjekket opp mot lydopptakene slik at alt er med. Det var bare to tilfeller der jeg ikke fikk med meg ordene som ble sagt, men det var sitater som jeg endte opp med å ikke bruke.

3.6 Koding

Allerede når jeg transkriberte begynte jeg å se for meg hvordan jeg kunne kode materialet som jeg jobbet med. Det er ikke faste oppskrifter på hvordan man skal kode et datamateriale, det er opp til hver enkelt forsker. I denne oppgaven er det meg, og dette krevde at jeg brukte både kunnskap, erfaring og kreativitet. Prosessen startet ved utvelgelse av teori, intervjuguide og ikke minst etter intervjuene, før selve kodingen begynte.

Jeg startet med åpen koding der jeg prøvde i så stor grad som mulig prøvde å trekke ut ord og uttrykk som merket seg ut. Hva var det tekstene fortalte meg? Det er en illusjon at man i denne prosessen klarer å være helt åpen for hva tekstene sier, jeg har med meg mine tanker og forutinntatte holdninger. (Nilssen, 2012) Men jeg prøvde i alle fall i denne fasen å være åpen for hva som kom frem i teksten. Her skreiv jeg spørsmål og farget teksten for de ulike kodene. Etter hvert samlet jeg de ulike kodene og så på hva som kunne klassifiseres sammen. Jeg liker når ting er visuelt, så farger og skjema hjalp meg i å skape et bilde av hvordan jeg kunne klassifisere og kategorisere materialet.

En del av materialet fikk flere koder, og jeg måtte velge hvordan jeg da videre skulle klassifisere det. Jeg fjernet de foregående kodene først når jeg hadde landet på de kategoriene som jeg ville bruke i presentasjonen av funn fra studien. Småord som «og, også, ja, men» ble merket med egen farge og i mange tilfeller utelatt i teksten som ble presentert. Der de var viktige for sammenhengen ble de tatt med.

Kodingen er en tidkrevende prosess, og jeg gikk frem og tilbake flere ganger. Men det er gøy når det åpner seg mønster, man får kategorier som gir mening og man ser sammenhengen mellom datamateriale og teori. Datamaterialet førte også til at jeg måtte lese meg opp på mer teori, spesielt innen NAV og søknadsprosesser. På denne måten har datamaterialet fått en viktig rolle i å påvirke teorien og hvordan analysen min ble videre. Kategoriene ble også endret ettersom arbeidet med teori, analyse og struktur gikk frem og tilbake flere ganger.

3.7 Etiske refleksjoner

I all forskning må man gjøre seg etiske vurderinger underveis, fra utvikling av forskningsspørsmål, til innhenting av data, til datahåndtering og til publisering. Etter det nye GDPR-lovverket som kom i 2018, har håndtering av personopplysninger blitt enda strengere enn det var tidligere. «Personopplysninger er enhver opplysning som kan knyttes til en person. En personopplysning kan for eksempel være fødselsnummer, navn eller e-postadresse/IP-adresse. Stemme på lydopptak regnes også som en personopplysning.» (NSD, 2021). Alle disse opplysningene må behandles forsvarlig, og må meldes inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette er selvsagt for å beskytte informantene, og at man ikke skal ha tilgang på personopplysninger om det ikke er helt nødvendig. Disse etiske retningslinjene er altså lovpålagte og siden jeg valgte å spørre om alder, fagforeningstilhørighet samt å ta lydopptak av intervjuene måtte jeg søke om godkjenning av prosjektet hos NSD. NSD godkjente prosjektet på bakgrunn av min prosjektbeskrivelse av hvorfor jeg ville innhente disse opplysningene og hvordan jeg ville behandle personopplysningene. (Vedlegg 1 - Meldeskjema for behandling av personopplysninger)

Som informant skal man alltid ha mulighet til å trekke seg fra et prosjekt, uansett om det er før, under eller etter et intervju. Alle informantene mine fikk tilsendt «Informert samtykkeskjema» som ble gjennomgått før intervjuene ble gjennomført. Her er det blant annet presisert at de kan trekke seg fra prosjektet når som helst, og hvem de kan henvende seg til for å få slettet opplysninger. (Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter)

Selv om de fleste intervjuene ble gjennomført på Teams ble det ikke gjort videoopptak av disse samtalene, da Nord Universitet har retningslinjer som sier at studenter ikke kan gjøre videoopptak. Dette er også for å beskytte informantene, datalagringen er ikke sikker ved slike opptak da det er ulikt hvor filene blir lagret. Det ble dermed kun benyttet lydopptak via «Nettskjema» diktafon, en nettbasert lydopptaker hvor dataene er beskyttet gjennom krypteringer. Nord Universitet har avtale gjennom Universitetet i Oslo på dette. (nord.no, 2021) Disse retningslinjene var ikke publisert på nettsidene til Nord Universitet før jeg skulle gjennomføre mine intervjuer, så jeg hadde i utgangspunktet tenkt å ta opp selve videosamtalene. For å være sikker på at jeg fulgte Nord Universitet sine retningslinjer og regler, tok jeg kontakt med personvernansvarlig ved Nord Universitet. Jeg fikk da vite at det ikke var lov med videoopptak, og tok da bare opp lyd fra intervjuene.

Anonymitet var viktig for at informantene ikke skulle kunne identifiseres av kollegaer, arbeidsgivere eller andre. Dette gjorde blant annet at jeg transkriberte alle intervjuene selv, slik at ingen andre skulle ha tilgang på navn eller stemme. I transkriberingen gav jeg fiktive navn til informantene. Det ble også opplyst om at man ikke skulle omtale tredjepersoner ved navn eller andre gjenkjennende karakteristikk. Der dette likevel ble gjort ved forglemmelse, er det utelatt fra transkribering og lydopptakene slettes ved innlevert oppgave.

Jeg opplyste informantene om at jeg ikke kom til å klare å anonymisere i den grad at de som visste at de hadde deltatt i studien ikke ville kjenne de igjen. Dette fordi jeg kun hadde 6 informanter og alle var fra forskjellige arbeidsplasser. Dette ble informert om i forbindelse med intervjuene, og samtlige informanter samtykket til at det gikk bra å delta likevel. Mine informanter er ikke en del av en særlig sårbar gruppe, noe som gjør det noe enklere å hente inn data. Man trenger ikke en særlig tillatelse for å intervju voksne, ikke-sårbare grupper. (nord.no, 2021; Tjora, 2017)

3.8 Kvalitet og reliabilitet

Både i forkant av et prosjekt og i etterkant ser man svakheter. I forkant prøver man selvsagt å minimere svakhetene. I etterkant er dette viktig å ta med i behandling av datamaterialet, analysene og i konklusjonene. Forhåpentligvis har denne studien noen styrker som gjør at den kan stå fint på egne ben og eventuelt brukes til videre undersøkelser innen samme felt.

I alle intervjusettinger er det en fare for misforståelser. Forskeren kan misoppfatte svarene til informanten, og informanten kan misoppfatte spørsmålene til forskeren. Dette kan selvsagt også ha oppstått i mine intervjuer, uten at det ble lagt merke eller oppklart. Jeg må også ta høyde for at noen ganger svarer ikke personer sant på spørsmålene. Dette kan det være ulike grunner til, skam, usikkerhet, uvilje til å vær realistisk etc. (Gray et al., 2007; Nilssen, 2012; Tjora, 2017) Det er vanskelig å si om dette er tilfellet i mine intervju. Men muligheten ligger der, og jeg kan ikke si sikkert at jeg verken har oppfattet hva informantene mente, at de alltid har svart sant, eller om det de husker er slik det var.

Studien har relativt få informanter, så den kan ikke overføres direkte til andre situasjoner eller personer. Beskrivelsene er en subjektiv opplevelse av hvordan det har vært å bli permittert, eller å permittere, og hvordan kommunikasjonen var på de ulike arbeidsstedene. Ved en større

studie der man kunne sammenligne enten avdelinger i en bedrift eller ulike bedrifter/organisasjoner, så kunne man sagt mer om kvaliteten på kommunikasjonen ledelsen hadde med sine ansatte under covid-19-pandemien og permitteringene.

Det er ingen standard for koding og analyser av kvalitative data. Dette gjør at det er vanskelig å si hvor godt dette har blitt gjort. (Gray et al., 2007; Nilssen, 2012; Tjora, 2017) Ingen andre har sett mine transkriberinger, kodene har jeg laget selv og analysert. Hvor god forsker er jeg? Jeg har ikke mye erfaring, men jeg jobber med mennesker og samtaler, og jeg har bestått kurs i metode på universitetet. Dette danner et lite grunnlag, og jeg tror at jeg har behandlet materialet på en god måte. Mine forforståelser, min tanke om hva jeg ville finne og mine spørsmålsformuleringer har selvfølgelig påvirket hvilket materiale som er samlet inn og hvordan det har blitt analysert og tolket.

Jeg tror at denne studien og oppgaven belyser problemstillingen på en god måte. Dataene er behandlet etter vanlige forskningsmetoder og kan være med og danne et bilde av ivaretagelsen av permitterte arbeidstakere under covid-19-pandemien i 2020. Selv om denne studien ikke kan gi noen generelle svar på hvordan dette var, så kan den kanskje danne et bakteppe til videre undersøkelser.

4.0 Datapresentasjon fra intervjuene

I denne delen tar jeg for meg svarene som ble innhentet i intervjuene. I løpet av oktober 2021 intervjuet jeg 6 informanter, to ledere med personalansvar og 4 ansatte som hadde blitt permittert. Jeg vil først kort presentere informantene før jeg tar for meg tema som utpekte seg da jeg jobbet med kodingen og systematiseringen av materialet. De er delt inn i hoveddelene «eksterne faktorer» og «interne faktorer». I del en, «eksterne faktorer» vil jeg presentere data under temaene «lover», «NAV» og «fagorganisering». I del to, «interne faktorer» vil jeg presentere data under temaene «kommunikasjon før og ved permittering», «i permitteringsperioden», «å komme tilbake i arbeid» og «personlige opplevelser».

Jeg har valgt å skrive alle sitater på bokmål for å anonymisere informantene. Noen uttrykk er skrevet litt om for å ikke kunne plassere personer geografisk og jeg har også valgt å kutte ut fyllord og dobbelord som ble sagt av informantene. Dette for å lettere kunne få med seg innholdet i sitatene. Fyllord og gjentakelser er gjerne lettere å henge med på muntlig enn

skriftlig, og det vil nå være en bedre tekst å lese. Sitatene er ikke endret på hverken i innhold eller setningsoppbygging.

4.1 Informanter

For å ivareta informantene sin anonymitet er arbeidssted ikke spesifisert, og navn er endret. Jeg har valgt å gi informantene navn som samsvarer med deres kjønn. Eventuell ulikhet mellom kjønnene når det gjelder lederstiler eller annet, har ikke vært tema for denne oppgaven, jeg vet heller ikke kjønn til lederne til de permitterte informantene. Der navn på arbeidssted er nevnt av informanten har jeg enten kuttet det ut eller satt inn (arbeidssted) i teksten. Når jeg bruker fiktive navn i studien er det for at jeg selv lettere klarer å plassere de ulike informantene til hvilken rolle de har og hvor de jobber, enn ved et nummer. For flere enn meg kan det kanskje være lettere å lese oppgaven når informantene har navn.

4.1.1 Sara – permittert grunnet covid-19

In-house salesagent på et hotell i en større kjede på Østlandet.

Har en bachelor i markedsføring og salgsledelse.

Hadde jobba i denne stillingen i et år før hun ble permittert i mars 2020, men har hatt ulike jobber på andre hotell i samme kjede flere år før.

Flyttet og har nå ny jobb, 100% stilling.

4.1.2 Randi – permittert grunnet covid-19

Visual Merchandiser i en klesbutikk i en by på Østlandet.

Har en bachelorgrad i retail design.

Hadde jobbet i butikken i 3 år før hun ble permittert mars 2020, og gikk helt eller delvis permittert til september 2020.

Har nå en ny stilling, 80% i en annen butikk. Oppstart her ble utsatt våren 2021 grunnet covid-19. Ble så permittert i en måneds tid før oppstart.

4.1.3 Frida – permittert grunnet covid-19

Regionkontakt i en religiøs organisasjon på Østlandet.

Har jobbet i organisasjonen i til sammen 20 år. Har hatt ulike administrative stillinger.

Ble permittert 80% mars 2020, jobbet 20% hele tiden.

Er nå regionkoordinator samme sted, har mange av de samme oppgavene.

4.1.4 Peter – permittert grunnet covid-19

Leder av en avdeling i en religiøs organisasjon på Østlandet.

Har en master i teologi.

Har jobbet fullt her i 5 år og deltid i 2 år.

Ble permittert 40% fra en 60% stilling mars 2020. Jobbet noen prosenter hele tiden.

Er nå i samme stilling.

4.1.5 Trine – leder med personalansvar

Mellomleder i en idrettsforening på Østlandet

Har en mastergrad fra Norges Idrettshøgskole i Sports management.

Har jobbet der siden 2015 som trener, og i nåværende stilling som mellomleder fra 2018.

Personalansvar for 16 personer i deltidsstillinger i tillegg til personalleder for 16 personer i fulltidsstillinger uten det formelle arbeidsgiveransvaret.

Er fortsatt i denne stillingen.

4.1.6 Hege – leder med personalansvar

Direktør for to hotell i samme kjede på Vestlandet.

Utdanning innen reiseliv, mange interne kurs i hotellkjedene, organisasjonspsykologi og økonomi.

Hatt denne stillingen i 4 år, har tidligere vært direktør på tre ulike hotell.

Ved permittering hadde hun personalansvar for rundt 160 personer i ulik stillingsgrad. Det er nå redusert til rundt 24 årsverk på hvert av hotellene. Har i tillegg ekstra deltidsansatte og midlertidig ansatte frem til nyttår.

4.2 Eksterne faktorer

Jeg vil i dette kapittelet presentere data fra intervjuene som omhandler de eksterne faktorene som påvirket hvordan ivaretagelsen av de ansatte var og ble oppfattet. Det er delt inn i «det lovpålagte», «NAV» og «fagorganisering».

4.2.1 Det lovpålagte

Som nevnt innledningsvis er det ikke mye som er lovpålagt av oppfølging fra ledelsen når det gjelder permitteringer. Men alle ansatte som blir permittert skal få skriftlig varsel og må få de papirer som skal sendes inn til NAV ved søknad om dagpenger. De fleste av mine informanter visste både om rettighetene en arbeidstaker har, og opplevde at alt dette gikk greit.

«I første omgang var 3 måneder, og ja, vi fikk beskjed om at permisjonen ja den varte i 3 måneder.» (Frida – permittert fra organisasjon)

«Dagen etter restriksjonene kom inn, så blei vi alle tatt inn på samtale, blei permittert og da var det egentlig sånn «dere kan egentlig pakke sakene nå» (...) og så blei vi da permittert på ubestemt tid da» (Sara – permittert fra hotell)

Den ene lederen påpekte denne sammenhengen med eget ansvar og ansattes mulighet for å søke dagpenger hos NAV:

«Men ja, allmøter, en samtale og de som ikke kom fikk det på e-post og, etter at vi hadde snakket om det. For det brevet det måtte de jo ha for å kunne søke til NAV også.» (Hege – hotelldirektør)

Det viser seg at selv om man har rettighetene på sin side, så er det ikke alle ansatte som opplever at ledelsen følger dette opp på en god måte. Randi, informanten som jobbet i en franchise klesbutikk kunne fortelle at det ikke var så lett å få de papirene de trengte fra arbeidsgiver:

«Ja, til slutt gjorde vi det. Nei, men det var noen runder der hvor vi måtte gå, for å få det vi trenger. Og når vi etterspurte, eller fikk beskjed fra NAV, hva vi iskule ha så mendte jo de, eller arbeidsgiver at nei, «det trengte vi ikke». Jo, vi har fått beskjed fra NAV at det skal vi ha, så ja.» (Randi – permittert fra butikk)

4.2.2 NAV

Uten at jeg tenkte det i utgangspunktet så ble NAV, søknader og oppfølging et tema i flere av intervjuene. Jeg tenkte egentlig at dette var et system som ikke var så relevant for min

oppgave, for dette var det jo orden på. Myndighetene hadde bevilget ekstra midler, og det var ikke så relevant for kommunikasjon og forholdet til ledelsen som jeg ville se på her. Men jeg oppdaget at det var i aller høyeste grad relevant. Velferdsordningene har hatt så stor betydning for ivaretagelsen av de permitterte at jeg endte opp med å endre problemstillingen min. Både for lederne og de ansatte var det svært viktig for om, og når, de kunne få utbetalt dagpenger. En av lederne skulle ønske hun kunne støttet sine ansatte mer i dette:

«Det var mange som hadde behov for hvordan de skulle gripende an det her med NAV. Det lærte jeg vel egentlig underveis, at jeg skulle ønske at jeg var mer forberedt på det så jeg kunne vært mer støtte til de ansatte i forhold til prosessen mot NAV. Men alt skjedde så fort, vi var jo heller ikke så godt forberedt» (Hege – hotelldirektør)

Selv om regjeringen gav nye støtteordninger, man fikk mer utbetalt og man kunne søke om økt støtte, så viste det seg at det ikke alltid var så lett å navigere i dette systemet. For å kunne søke om dagpenger må man ha permitteringsvarsel fra arbeidsgiver som vedlegg. Dette skal blant annet inneholde permitteringsgrad, når vedkommende er ansatt og stillingsstørrelse. Informantene hadde ulike fortellinger om hvordan forholdet til NAV og søknader var de forskjellige stedene.

Der vi tidligere har hørt fra Randi som ikke fikk de papirene hun trengte fra ledelsen (se punkt 4.2.1), hadde hun en ny opplevelse med arbeidsgiver og NAV når hun skulle bytte jobb:

«Oppstarten ble bare utsatt, jeg ble ikke permittert. Men siden nedstenginga varte lenger enn det man trodde, så sa jeg fra at jeg får ikke støtte fra NAV lenger i og med at oppstarten bare blir utsatt og dere ikke permitterer meg. Så da permitterte de meg med en gang. Problemet var jo at NAV mente at siden jeg selv hadde valgt å si opp, og at oppstarten i den nye jobben ble utsatt, så hadde jeg ikke rett på dagpenger i den perioden. Men så ble jeg jo permittert og da var det jo på en måte greit. Men jeg havnet jo mellom to stoler, for jeg kunne jo ikke starte i den nye jobben pga. korona og det var jo ikke arbeidsgiver sin skyld. Men det løste seg til slutt da.» (Randi – permittert fra butikk)

Andre opplevde det som veldig greit å skulle forholde seg til NAV:

«Jeg syntes ikke det var noe problem. Kanskje litt kluss med å komme inn på rett skjema. Men var på en måte permittert da, så hadde litt mer tid. Men egentlig når vi kom inn i det så synes jeg det var veldig greit tilrettelagt og jeg hadde ikke noe problem med det. (...) Det var veldig greit fra personalavdelingen. Vi fikk det vi trengte, og det var stort sett bare en link å trykke seg inn på. (...) det var kanskje litt frem og tilbake på hva vi skulle føre og ikke, litt sånn, men når de fikk spørsmålene så svarte de til oss alle.» (Frida – permittert fra organisasjon)

På de hotellene jeg har hatt informanter fra, har de tydeligvis sett behovet for å hjelpe sine ansatte mer med å fylle ut skjemaer hos NAV, og komme i gang med søknader. Lederen som skulle ønske hun kunne støttet de ansatte mer, hadde en annen i ledelsen som kunne hjelpe til:

«Da var jeg veldig glad når en leder her som er kjempeflink på det, (...) hun var god til å hjelpe de ansatte. Viste hva de skulle gjøre, spesielt de som ikke er så god i norsk for eksempel, eller dem som ikke kunne data.» (Hege – hotelldirektør)

På hotellet på Østlandet hadde de et stort system der ledelsen på hotellet samarbeidet med NAV, og var raskt ute med dokumenter og støtte:

«Egne sånne workshops med NAV der vi kunne komme på hotellet, og vi fikk innføring i søknadsskriving. Der var ansatte fra NAV som vi kunne ha samtaler med. (...) Vi fikk veldig nøye gjennomgang, hvordan du skal søke om dagpenger, hvor fort kan du få dagpenger, hvem skal du kontakte, hvem skal du ikke kontakte. (...) Ja, hva skal jeg si. Lett å bli permittert da. Alle dokumenter som vi måtte sende inn til NAV for å få penger, kom ekstremt kjapt. (...) Vi var den første pulja som fikk utbetalt penger. Vi fikk jo pengene noen få uker etterpå. Det var jo veldig mange som måtte vente i mange måneder.» (Sara – permittert fra hotell)

4.2.3 Fagorganisering

Det norske arbeidslivet er bygget på et trepartssamarbeid som beskrevet i teorikapitlet. Gjennom dette samarbeidet er det forhandlet frem gode avtaler for arbeidstakere i Norge. Velferdssamfunnet er også bygget opp rundt at alle skal ha like muligheter, og dette gjelder også om man er fagorganisert eller ikke. Jeg hadde sett for meg at forholdet til fagforeningene og de tillitsvalgte ville være et viktig tema i forbindelse med permitteringen. I intervjuene

kom det derimot frem at kun en av de fire ansatte, Frida, var fagorganisert fra før, men hun hadde ikke kontakt med fagforeningen i forbindelse med permitteringen:

«Alle permitteringer ble gjort til henhold til det (regelverket) og jeg følte ikke at det var i og med at det ikke var snakk om noen oppsigelser og ting, så gikk det helt greit i forhold til fagforeninga.» (Frida – permittert fra organisasjon)

De tre andre var ikke fagorganisert i utgangspunktet, men Randi ble fagorganisert i denne perioden:

«Jeg blei det da, ja. Hele firmaet rakna vel litt smålig under korona. Men det var bare for å ha en trygghet viss noe skulle skje, for vi merka jo at ting begynte å bli litt uggent. Så da hadde man i alle fall noen i ryggen om noe skulle skje.» (Randi – permittert fra butikk)

Peter derimot hadde tenkt noe på det i ettertid:

«Nei og det er også en sårbar situasjon da, sånn sett. Veldig få er fagorganisert, jeg heller var ikke fagorganisert. (...) Men jeg tenkte faktisk på det, det kommer jo fram at det er en sårbar situasjon, der de ansatte ikke har en mulighet til å, eller ikke har noe system for å koordinere meninger overfor arbeidsgiver, så det hadde ikke vi da. Det tenker jeg blir jo en sårbar situasjon da, der man ikke kan stå sammen eventuelt og stille krav inn mot arbeidsgiver. Det blir liksom den enkelte, og da kan det jo være også vanskeligere å stå sammen, fremfor å posisjonere seg for den enkelte.» (Peter – permittert fra organisasjon)

De to lederne hadde heller ikke mange ansatte som var fagorganiserte. I idrettsforeningen var det ingen fagorganiserte ifølge Trine:

«Det er ingen så vidt jeg vet som er fagorganisert. Men de har verneombud og ansattrepresentanter som sitter i arbeidsmiljøutvalget» «(Trine – mellomleder idrettsforening)

Hotelldirektøren Hege har opplevd begge deler, både å forholde seg til tillitsvalgte og ikke. Hun beskriver et godt samarbeid med tillitsvalgte, både for henne som leder og for de ansatte:

«Ja, og det er jo litt synd. Vi hadde godt tillitsapparat på begge hotellene og det var utrolig bra for meg, fordi når jeg skulle drive både med nedbemanning og permittering, å ha sparringspartnere så de ansatte kunne føle at de hadde noen som backa seg sjøl. Men så tror jeg det var krevende å være hovedtillitsvalgt, et stort ansvar. På et tidspunkt så hadde vi ingen hovedtillitsvalgte etter hvert, og da ble det verneombud som tok rollen og nå så har vi ingen hovedtillitsvalgt på noen av hotellene, de ble litt skremt, synes det er tungt å bære ansvaret tror jeg. (Hotellet sentralt) har et sånt et utvalg av tillitsvalgte som er med på konsernnivå og de møtes hver måned da og har gjort gjennom hele koronaen. Så da har de hvert fall møte oppi konsernet.» (Hege – hotelldirektør)

4.3 Interne faktorer

I dette kapittelet vil jeg presentere data fra intervjuene som omhandler intern kommunikasjon i permitteringsperioden. De er delt inn i kategoriene «før permittering», «permitteringen», «ivaretagelse og oppfølging» og «å komme tilbake i arbeid».

4.3.1 Før permittering

Tiden før permittering var preget av mye usikkerhet i hele samfunnet. Hva kom til å skje? Det var stadige oppdateringer om antall smittede og innlagte på sykehus. Dette preget selvsagt også arbeidsstedene, og det kom nyhetsoppdateringer om restriksjoner som kunne bli innført. Både ledere og ansatte kjente på denne usikkerheten i ulik grad, og permitteringen var forventet av noen og helt uventet for andre.

«I forkant av det her så fikk du inn sikkert ti, tjue, kanselleringer daglig. På grunn av korona. Så det blei bare mindre, og mindre, og mindre å gjøre egentlig. Og så kom det jo, når det blei strengere restriksjoner, når det begynte, de skjønnte jo at det kom til å holde på. Så begynte jo folk å spørre, om hvordan er det viss vi får oss ny jobb, å se etter nye jobber og sånn, og da sa de til oss «Vi tror helt ærlig, at dere kommer hvert fall til å bli permittert et halvt år» sa de» (Sara – permittert fra hotell)

«Jeg trodde ikke vi skulle stenge ned. Det kom litt overraskende på. Men når det gjaldt alle på en måte var det jo greit.» (Randi – permittert fra butikk)

«Vi fikk vel egentlig et forvarsel om at det kunne komme permitteringer. Vi fikk vel en mail alle sammen og så fikk vi vel permitteringen kort tid etter. Så vi fikk på en måte forvarsel om at det skulle komme permitteringer i forbindelse med korona.» (Frida – permittert fra organisasjon)

Hos noen var det noe mer uro før alle permitteringene. Hvor mye av dette som gjaldt ledergruppa og hvor mye det også påvirka de ansatte er vanskelig å si:

«det vil jeg si det var, veldig mye, siden vi hadde så lite informasjon, alt var så nytt ingen visste hva som kom til å skje. Vi stengte jo ned på, (...) og jeg husker at vi sendte hjem folk på dagen sånn sett. Da var det sånn «ok men dra hjem dere får mer info». (...) Vi vet jo heller ikke hva vi skal gjøre, så det var en del krisemøter kan du si, på hva er det her, hva skal vi, vi må oppsøke informasjon, ja hva skal vi informere om. (...) Så ja veldig urolig og uoversiktlig vil jeg si.» (Trine – mellomleder idrettsforening)

«Da var det diskusjon om det skulle være et hotell i drift, eller begge eller ... ja, men så måtte vi sende ut permitteringsvarsel på begge hotellene. (Hege – hotelldirektør)

Sara hadde også en samtale med ledelsen i forkant av permitteringen, dagen før alle restriksjonene ble satt inn fra myndighetene i mars 2020:

«Dagen før så hadde de faktisk tatt samtaler sammen med alle oss, og spurte oss, jeg tror de hadde tatt litt følinger med nesten hvem som skulle bli permittert først. For de spurte sånne økonomiske spørsmål. Hvordan kommer du til å klare deg hvis du blir permittert? Hvordan sitter du i det med tanke på inntekter, med utgifter du har månedlig. Men samtidig så ble alle permittert så jeg... så jeg tror egentlig ikke at den samtalen hadde trengt å finne sted for å si det sånn. (Sara – permittert fra hotell)

For Peter var det et savn at det ikke var mer dialog i forkant av permitteringen. Peter er leder for sin egen avdeling som han selv har bygget opp, selv om han ikke har formelt personalansvar her. Han hadde gitt tilbakemeldinger til ledelsen på at han ikke mente det var nødvendig med en permittering av de ansatte i denne perioden:

«Det var jo snakk om, det var jo nevnt at det kunne bli permittering. (...) jeg hadde jo signalisert at jeg tenkte at dette varer ikke lenger enn til sommeren i hvert fall. Og i denne perioden her så har vi mye å jobbe med, og det er ting som er viktig, og vi hadde ikke bortfall av inntekter, så jeg hadde sendt signaler motsatt.

Du er vant til å ha autonomi å styre hverdagen din hele tiden selv, og så er det noen som plutselig skal være sjefen og bestemme over deg (...) Jeg har jo på en måte på mange måter vært en gründer (...) og har gjort alt selv, og da at man ikke var involvert, husker jeg var på en måte ... jeg husker at jeg var frustrert over det da, det er at man ikke fikk lov til å ha medbestemmelse. Jeg mener at de gjorde en feil i sin kriseledelse og ikke tenkte i alle fall litt bredere involvering. Ikke nødvendigvis for å fatte beslutninger, men for å få tydeligere informasjon, for hva som er behovet.» (Peter – permittert fra organisasjon)

4.3.2 Permitteringen

Informasjon om permittering, permitteringsvarsel, skal gis skriftlig som nevnt tidligere. Noen velger å gi denne informasjonen i enkeltmøter/samtaler eller felles informasjonsmøte i tillegg. Alle informantene som ble permittert fikk skriftlig varsel, og lederne som ble intervjuet gav skriftlig varsel til alle sine ansatte. Permitteringsvarselet ble gitt til alle via epost. Flere hadde samtaler enkeltvis eller i grupper også blant mine informanter:

«Dagen etter restriksjonene kom inn så blei vi alle tatt inn på samtale, blei permittert og da var det egentlig sånn «dere kan egentlig pakke sakene nå, og dere trenger ikke å jobbe ut dagen, vi vet at det er demotiverende for å si det sånn. For det var en fredag vi ble permittert. (...) du kan bli kalt tilbake på to dagers varsel sa de da, det var det samme. (...) Og så ble vi tatt inn en og en dagen etter, og da var det vår avdelingsleder og hr-sjefen for hotellet som tok samtalene. Det var fem-seks minutter, det er ikke så mye å gå rundt grøten. Det er liksom sånn, «vi har ikke lyst å gjøre det, men vi må, du er permittert blablabla. Her er papirene, alt det du trenger for å gjennom på NAV» og alt sånn da.» (Sara – permittert fra hotell)

«De ringte hver og en av oss og orientert om det, og fortalte at de håpet at det ikke skulle være lenge og at de prøvde å forklare at det var en spesiell situasjon da, det var grunntrekket» (Peter – permittert fra organisasjon)

Andre opplevde at det ikke var mye samtaler rundt permitteringen. På spørsmål om hvordan hun mottok permitteringsvarsel svarte Randi:

«Om jeg husker rett tror jeg det var på mail, ja. Det var ingen forespeiling om hvor lenge det ble.» (Randi – permittert fra butikk)

De to lederne som jeg intervjuet, hadde informasjonsmøter i tillegg til skriftlige varsler. De gjorde det på litt ulike måter og noen ble samlet fysisk, andre på teams:

«Jeg tok de som hadde deltidsstillinger sammen. Og de som jobber på de ulike teamene også sammen da, i fellesmøter, teamsmøter. Både skriftlig kommunikasjon via mail, men også i teamsmøter felles. Jeg hadde som regel med meg enten lederen over meg eller en av mine administrative medarbeidere. Jeg synes det var veldig greit å være 2 i en sånn setting, rett og slett for å ja, hvis man skulle svart på spørsmål eller bare det psykiske, så vi var stort sett alltid to. (Trine – mellomleder idrettsforening)

«Det var samtaler og så kalte vi inn til allmøte. (...) De som ikke kom fikk det på e-post òg, etter at vi hadde snakket om det da. For det brevet det måtte de jo ha. (Hege – hotelldirektør)

4.3.2.1 Hvem ble permittert

Flere steder prioriterte man å beholde noe personell. Noen ble værende i 100% stilling, noen i prosentsatser. Både behov for å ha personell og nødvendigheten av å permittere grunnet manglende inntekter gjorde at det ble prioritert noe ulikt. Det ble på de ulike arbeidsstedene vurdert hvem som skulle bli permittert og hvem som skulle stå i jobb. Det ser ut til at det ble prioritert å beholde personell som hadde administrative oppgaver i jobb.

Noen steder ble først noen permittert, så flere og flere:

«Ja for vi holdt igjen resepsjonistene i starten, de som var kritisk (...) og etter hvert så ble det flere og flere. Og til slutt så ble det alle bortsett fra meg og en teknisk sjef på hvert hotell. For det ble stengt da til slutt.» (Hege – hotelldirektør)

«Det var fortsatt administrative ting vi kunne, gjøre på en måte. Men de begynte først å permittere resepsjon og housekeeping, og de som er i front. På backoffice, og på baksystemet holdt jeg på å si, vi kunne hjelpe til med andre ting. Vi kunne forflytte oss rundt, for vi kunne de andre systemene, men det kunne ikke de i respesjonene. De i resepsjonen kan ikke gjøre vår jobb, men vi kan gjøre resepsjonsjobb, sånn sett.» (Sara – permittert fra hotell)

«Det er litt vanskelig å huske, men umiddelbart så ble alle de som jobber deltid, vi var ganske raskt ute med å si at de permitteres først. (...) mens da var det litt lenger diskusjon på de som jobber 100%. Men det tok vel ikke veldig lang tid etter det før de også blei permittert. (...) så ble det avgjort at alle senere ble permittert, men ikke administrasjon, de skulle man avvente litt mer med. (...) Man som administrativ ressurs også skal håndtere alle permitteringer og når det kommer endringer, ja utføre den jobben og ikke minst følge med på hva som skjer, søknader ja alt rundt det da. Man må jo ha noen i jobb dersom man har råd til det.» (Trine – mellomleder idrettsforening)

Andre steder ble nesten alle permittert samtidig:

«Når det gjaldt alle på en måte så var det jo greit» (Randi – permittert fra butikk)

«Da var jeg alene på kontoret. Når vi da fikk permisjon så kom det frem at de fleste i (arbeidssted) var permittert. Det var noen på som satt i litt mer sånne nøkkelstillinger som økonomi, administrative stillinger. Men de stillingene som er mer utadrettet ute i regionen med oss, slik det er der, de var da permittert de fleste av oss ja.» (Frida – permittert fra organisasjon)

«Det var jo da en stor andel av staben som ble permittert og det var ikke alle som beholdt en prosentsats heller, jeg var da en av dem ble satt i til å gjøre litt oppgaver sentralt. Sånn jeg oppfatter det, var det ut ifra behov for arbeidsoppgaver på en måte, det var ikke ut fra ansiennitet,» (Peter – permittert fra organisasjon)

4.3.2.2 Hvem tok avgjørelsene om permittering?

Som personalleder har man ansvar for sine ansatte. Men i mange tilfeller er man del av et større system og det er interessant å vite hvordan det var organisert, hvem som satt i krisestab og bestemte hvem som skulle permitteres. Hvem prioriterte og tok avgjørelsene? De fleste av mine informanter kunne fortelle om andre høyere oppe i systemet som tok avgjørelsene, et hovedstyre som gjerne ikke var en del av arbeidshverdagen til de ansatte til vanlig. Hege, hotelldirektøren på Vestlandet var ikke en del av beslutningsprosessen rundt dette. Hun fikk beskjed fra høyere hold:

«Det kom fra hovedkontoret, og så fikk vi fikk vi beskjed, fikk vi støtte fra HR med alle dokumenter og rutiner for hvordan vi skulle gjøre det. og så mest meg da som satt og hadde hovedansvaret for det sammen med ledergruppen her på begge hotellene.» (Hege – hotelldirektør)

Mellomleder Trine var del av en krisestab og var med og tok avgjørelser om permitteringene:

Ja det var en ledelsesgruppe med vi to mellomledere, og en senterleder som er var arbeidsgiver på huset, og øverste leder her vi holder til. Så har vi en daglig leder i tillegg over der igjen som er øverste ansvarlig for hele foreningen vår. Så vi 4 vi har satt i en gruppe som sammen vurderte det her. (...) i tillegg til at det var den ledergruppen, så var det også arbeidsmiljøutvalg som også har vært koblet på. (Trine – mellomleder idrettsforening)

4.3.3 Ivaretagelse og oppfølging

Min oppgave tar sikte på å se på kommunikasjon rundt permittering. Jeg har sett på hvordan kontakten var med de ansatte når de var permittert. Behovet for kontakt og oppdateringer er nok ulikt ut ifra livssituasjon og personlighetstype. For de som var i noe arbeid var det nok ikke like vanskelig å få oppdateringer og holde kontakten. Men også for dem var det ulike ønsker og behov:

«Jeg tror at kommunikasjonen, sammenlignet med rent næringsliv, så vil jeg tenke at vi kanskje kommuniserte ofte. Hadde litt dialog om hvordan det gikk, og hvordan opplevde du å være alene og så videre. Men det det var begrenset til en samtale og noen felles stabsmøter.»

Jeg tror vi hadde kanskje 2 stabsmøter og en samtale i løpet av de 2 månedene. Jeg tror nok at for mange så var informasjonsbehovet større enn det som ble gitt, også da opplevelse av ivaretagelse fra leder» (Peter – permittert fra organisasjon)

Vi hadde på en måte jevnlig kontakt, og vi fikk jo jevnlig info. (...) I permisjonstiden så hadde vi også ukentlige infosendinger og det hadde vi faktisk begynt med tidligere. Vi hadde begynt med slike digitale infomøter (...) som varte en halv time hver onsdag. Det var kanskje annenhver onsdag da, for de ville på en måte ikke bruke opp tiden vår til sånn info, men vi hadde da egentlig møter der vi fikk informasjon om hvordan ståa var, sånne felles infosendinger på teams. (Frida – permittert fra organisasjon)

De to som var 100% permittert hadde veldig ulike opplevelser i permitteringsperioden. Som vist tidligere hadde Randi problemer med å få papirene hun trengte til dagpengesøknad hos NAV, mens Sara på sin side fikk tilbud om workshops og diverse arrangert av ledelsen ved hotellet sammen med NAV. Men også utover dette var det ulikt hvordan kontakten med ledelsen var i permitteringsperioden.

«Vi fikk jevnlig oppdateringer og av både hotelldirektør og av våre avdelingssjefer. Avdelingssjefen tok personlige ringerunder til flere av oss bare for å spørre «hvordan går det med deg? Er det noe vi kan gjøre?» Så det var veldig god oppfølging. Det gikk på liksom både jobb og psykisk, og ja, alt egentlig. Du skjønnte jo veldig godt sånn at de ikke likte det her, at de må gjøre det på en måte, men nei, vi ble veldig godt ivaretatt og god oppfølging.» (Sara – permittert fra hotell)

«Vi har hatt problemer med kommunikasjon før korona kom, og det ble egentlig bare forverra. Vi kunne ringe og vi kunne sendemeldinger og mail, men vi fikk aldri noe svar. Vi hadde veldig dårlig kommunikasjon fra leder. Det var vel egentlig ikke noe. Vi tok vare på hverandre, vi som jobba i butikk. (...) Men fra ledernes side var det vel «nei, nå er dere permittert og dere får klare dere sjøl» på en måte. Vi spurte om vi kunne ha møter gjentatte ganger. Men nei, det var ikke nødvendig for det var ikke noe å ha møte om. Hvis det var noen endringer i tiltak og slike ting så fikk vi vite det gjennom nyhetene. Det var ikke noe som ble sendt ut fra lederne.» (Randi – permittert fra butikk)

For de to lederne jeg intervjuet var det ulike forutsetninger for når de kunne åpne igjen, og hvordan de kunne legge til rette for å få folk tilbake i arbeid. Oppfølgingen av de ansatte i permitteringsperioden ble da også forskjellig. Hvor lange permitteringene var hadde innvirkning på oppfølgingen, og i hotellnæringen var det mange som da også måtte si opp ansatte i denne perioden. I tillegg var hotellnæringen berammet av streik, så det var mange utfordringer for hotelldirektør Hege:

Lederne kom inn hvert fall i starten på møter og samtaler, og så hadde vi Facebookside som vi informerte jevnlig de ansatte som var ute. Så hadde avdelingslederne kontakt med sine. Jeg tror kanskje vi hadde allmøte, ja vi prøvde å ha noe allmøte i starten der, men så var jo folk ute i permittering og gjorde andre ting. Når det var streik så hadde vi vel ikke noe allmøte tror jeg, men, vi prøvde å ha det på begge plassene sånn at folk kunne spørre. Ja, så hadde vi jo åpent igjennom sommeren, og i løpet av august når den nye bølgen kom, så fikk vi beskjed om at vi måtte nedbemanne så da... det var i september i fjor. Det var en grusom måned da kalte vi alle på drøftelsessamtaler og gav oppsigelser. (Hege – hotelldirektør)

For mellomleder Trine var det litt andre forutsetninger. Regjeringen prioriterte barn og unge høyt, så permitteringene varte ikke så lenge som i enkelte andre næringer og sektorer. Underveis var det likevel store behov for informasjon fra de ansatte:

«Vi prøvde å sende oppdateringer når vi hadde noe. (...) Jeg tror nok at vi ble bedre på det etter hvert enn vi var helt i starten, det var også med tilbakemelding fra de ansatte vi hadde, at de kanskje ikke fikk nok informasjon i starten.

Det som jeg i min posisjon, i arbeidsgiverrollen, opplevde da, var at vi ga jevnlig og god informasjon. Men samtidig så oppleves det nok ikke sånn fordi vi hadde ikke noe mer å komme med på en måte. Vi klarte ikke å fylle det rommet for informasjon da fordi vi ikke hadde noe mer informasjon. (...) Det opplevdes til slutt da hvert fall at vi hadde veldig god kommunikasjon med dem, både en til en telefonsamtaler, møter og skriftlig kommunikasjon. Så har vi også hatt noen spørreundersøkelser underveis i koronaperioden til alle ansatte hvor de har kunnet komme med tilbakemelding og vi har kunnet vurdere hvordan folk har hatt det i denne perioden.» (Trine – mellomleder idrettsforening)

Men hun opplevde også at ikke alle ansatte var så lett å snakke med. Noen av de ansatte er hennes venner, og de har en ganske flat struktur til vanlig. Når da noen kanskje ikke helt ville forholde seg til henne som leder eller ha en grei samtale kunne det være krevende:

«Jeg hadde noen samtaler og møter med noen ansatte som slo seg vrange, og på en måte ikke ville snakke. Det å være tydelig på at dette er lederposisjonen som gjør at jeg må håndtere denne situasjonen sånn, og møter på folk som ikke har lyst til å håndtere det profesjonelt tilbake, det synes hvert fall jeg er litt sånn, personlig var veldig tøft.» (Trine – mellomleder idrettsforening)

I møte med disse vanskelige samtalene påpekte Trine viktigheten av å kjenne sine ansatte, og hvordan relasjonsledelse har hjulpet i håndteringen av krisen:

«veldig relasjonell leder, og jeg tror det handler veldig mye om å kjenne arbeidstakerne sine og behandlet de ut ifra hvilke ulike typer de er. Og samtidig gi rom til å være de ulike typene da, det er avgjørende i hvert fall.

Siden jeg hadde i forkant en så god relasjon med de jeg er ansvarlig for, det tror jeg har vært nøkkelen til at det forholdet ikke er dårligere heller da, men at det heller er styrket. Vi har stått sammen i en krise, at vi har kommet ut av det. (Trine – mellomleder idrettsforening)

Peter snakker også om relasjoner, og forholdet som man har til arbeidsgiver. Han sier at man blir mer bevisst på at det er et bytteforhold, og ikke en annen relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker:

«Man blir bevisst bytteforholdet i form av omsorg ikke sant? når man ikke står og fyller den funksjonen, så er omsorgen, motivasjonen fra arbeidsgiver mindre. (Peter – permittert fra organisasjon)

4.3.3.1 Lojalitet

Lojaliteteten til arbeidsgiver kan bli påvirket av hvordan de ansatte har opplevd at ledelsen har håndtert en krise og hvordan man føler seg ivaretatt. Informantene mine har ulike opplevelser av støtte fra ledelsen, kommunikasjon og ivaretagelse i de forskjellige fasene av covid-19-pandemien. Alle de ansatte fikk spørsmål om deres arbeidssted var en plass de ville anbefale folk å jobbe, og spørsmål om lojaliteten til arbeidsgiver eller forholdet til ledelsen var noe endret etter permitteringen.

Ikke overraskende svarer Randi, som nå jobber et annet sted, at det ikke er et sted hun anbefaler folk å jobbe:

«Nei. Overhodet ikke.» (Randi – permittert fra butikk)

Frida synes at ledelsen har håndtert situasjonen godt, og måten hun ordlegger seg på viser at hun har stor lojalitet til organisasjonen og ledelsen også i dag:

«Med organisasjonen har det gått såpass bra, vi har et utrolig godt støtteapparat og folk fant på så mye forskjellig (...) organisasjonen led ikke noe økonomisk tap i den perioden der. De sparte jo lønnsutgifter i de 3 månedene der, så det at organisasjonen permitterte så raskt, det er jeg veldig glad for. Det synes jeg var et godt grep av en frivillig organisasjon, å permittere oss alle sammen. Det har jeg så full forståelse for egentlig når inntektene svikter, så må også vi permitteres ja» (Frida – permittert fra organisasjon)

I andre sammenhenger er det vanskelig å definere hva lojalitet faktisk er. Slik jeg oppfatter det har Peter en lojalitet til sin arbeidsgiver, men kanskje ikke i like stor grad som tidligere. Dette er også en organisasjon der mange ansatte også har bidratt mye frivillig i tillegg til betalt arbeid.

«Jeg tror i vertfall for flere av oss så gjorde det noe med lojaliteten til organisasjonen, der man før var villig til å yte høy lojalitet og ofre seg for organisasjonen, men hvis ikke organisasjonen er villig til å ofre seg ekstra for deg, så blir det jo et spørsmål (...) da vil man holde igjen også når arbeidsgiver holder igjen på en måte. Jeg også fikk en forhøyet bevissthet på bytteforholdrelasjonen i møte med permitteringen og sånn sett skadet lojaliteten da, til organisasjonen.

Jeg tror de fleste faktisk i pandemien hvert fall ble bevisst på at de ville leve en annen type hverdag, å ha det litt roligere og at villigheten til å jobbe mye frivillig har sunket ned.

Ikke nødvendigvis på grunn av lojalitet ... ja, ja kanskje det også?

Jo da, det kan nok ha en sammenheng med det (...) hvis det var en enda sterkere lojalitet, så kan det hende at man var villig til å ofre mer (...) for organisasjonsoppdrag, da på bekostning av egen fritid selv om det ikke nødvendigvis var lønnskompensert.» (Peter – permittert fra organisasjon)

4.3.4 Å komme tilbake i arbeid

De fleste av mine informanter som ble permittert kom tilbake i de samme jobbene, med unntak av Sara som flyttet og startet i ny jobb. Men selv om permitteringen var over, så var ikke covid-19-pandemien det. Flere måtte jobbe på nye måter, og med restriksjoner. Jeg ville undersøke hvordan de ansatte ble ivaretatt da de kom tilbake etter permitteringen.

Usikkerhetene i samfunnet var fortsatt til stede med tanke på smittespredning, sykdom og eventuelle nye nedstenginger og permitteringer. I tillegg var det hos noen frustrasjoner rundt hvordan man opplevde at ledelsen håndterte situasjonen.

«Jeg husker jo at det var litt sånn.. det var en del frustrasjon for at ledelsen kanskje ikke hadde forståelse for arbeidsoppgavene, at ledelsen tok det for gitt at det var bare å permittere og så gikk det helt fint. Men både jeg og resten av staben hadde en opplevelse av at det var masse arbeid som går å ta tak i, som var viktige, (...) en frustrasjon på at der ikke var forståelse for den enkeltes arbeidsoppgaver og betydningen av dem. (...) Men når vi først var tilbake, så kjørte vi en uke sammen. Ingen oppgaver, mat og samtaler: «hvordan var dette?», prosesser for å på en måte hente oss inn igjen.» (Peter – permittert fra organisasjon)

Randi opplevde nok en gang at ledelsen ikke tok noe særlig ansvar for sine ansatte, også når butikken åpnet igjen og hun kom tilbake på jobb. Som hun sier selv var det mye som ikke var greit med tanke på smittevern og ivaretagelse av ansatte i denne perioden:

«Munnbind måtte vi fikse sjøl, vi fikk masa oss til å kjøpe munnbind. Antibac ved kassa, nei det var for dyrt. Og vi kunne ikke vaske overflater med antibac, da måtte vi gå og kjøpe, hva var det for noe? Klor, og så måtte vi lage vår egen klorblanding. Vi valgte jo å kjøpe antibac selvfølgelig, uten å egentlig ha fått tillatelse til det, for at ja ... (...)

Mange av butikkene har jo heller ikke vask i butikken så man kan gå og vaske hendene. Så det var jo, ikke fikk vi plexiglass ved kassa. Jeg var ikke noe redd for korona på den måten. Men jeg hadde jo kollegaer som på et tidspunkt som fikk korona, og noen som syntes det var ubehagelig å komme på jobb fordi vi ikke hadde det nødvendige utstyret vi trengte.

Vi hadde ikke forstått, vi som jobba 100% til vanlig, vi hadde ikke forstått at vi kunne komme tilbake og jobbe 100%, men at vi da falt ut av permitteringa. Vi trodde at vi ikke kunne jobbe mer enn 60. For det var ikke noe vi fikk beskjed om av arbeidsgiver. Så vi gikk jo i mange måneder og jobba 60% fordi vi ikke trodde vi kunne jobbe 100.

Men til slutt ja, så var vi jo tilbake i 100% men da var jo økonomien så dårlig at da kunne vi for eksempel ikke ha overlapp på jobb, så vi stod jo alene på jobb i 8 timer uten pause, uten å kunne gå på do. Så det var mye regler som ble brutt.» (Randi – permittert fra butikk)

De to lederne hadde helt ulikt utgangspunkt når de skulle ha folk tilbake i arbeid. Der de aller fleste var tilbake i idrettsforeningen, var de fleste blitt sagt opp på hotellene.

«Det er jo noen som har sluttet hos oss siden den gang, men ingen av de er direkte knyttet til korona, hvert fall som er kjent for meg. Jeg tror nok at vi kommer oss gjennom det sammen med forståelse av at det var en vanskelig situasjon da. (...) Jeg tror nok de fleste, eller alt i alt, så har det er gått bra. Vi har håndtert så godt som vi kunne ut fra det vi visste, på en måte. Men hvis vi hadde stengt ned igjen så kunne det sikkert vært ting vi hadde gjort annerledes. Men det var vel litt som jeg sa, at vi ble bedre og bedre etter hvert, på å forstå hva var det vi trengte av informasjon, og så kunne vi gi det, og mye bedre dialog etter hvert.» (Trine – mellomleder idrettsforening)

«Jeg holdt igjen kokker og noen servitører på det ene hotellet som hadde kjempelang ansiennitet. Jeg klarte å forhandle meg frem til å ha noen som sto permittert lenge, og det er jeg glad for når vi skulle begynne på igjen. Og det viste seg jo at vi kunne latt alle stå i permittering egentlig.

Men samtidig så la jeg merke til at det hjalp dem som ble sagt opp, det hjalp dem til å påskynde sin egen prosess til å komme seg videre da, i stedet for å gå permittert i et år, et og et halvt, så kom de seg i studie eller de kom i jobb. Det var en del som har gått og tenkt på at de skulle studere som faktisk gjorde det. Sykepleiere i hvert fall to, og ei på sykehuset. De gode historiene er de som har hatt lyst som ikke har turt eller ikke tatt seg tid. Og det er jo fint for dem.» (Hege – hotelldirektør)

Fordelen av å heller ha personer i permittering over lengre tid, fremfor å si de opp, så hun klart. Og det var frustrerende når det har vist seg at de egentlig kunne latt alle stå i permittering. Det var krevende å skulle åpne opp igjen med mange nye:

«Ja det var jo veldig vanskelig, og i sommer, det var jo så masse turister. Så var det jo veldig mange nye da, det er jo unge folk og det var hardt for dem altså. Gjestene som kom var veldig kravstore og ganske kort i lunta mange. (...) Det er masse forskjellige forventninger og da var

det hardt å være ung og ny i bransjen, og med koronaregler og begrensninger på frokost.»
(Hege – hotelldirektør)

4.4 Permittering – hvordan opplevdes det?

Jeg har undersøkt hvordan de ulike informantene opplevde denne perioden. Hva de satt igjen med av følelser, både gode og frustrerende. Hvordan det opplevdes å være permittert var noe ulikt. Overraskende for meg var det at flere av informantene fortalte at det egentlig var litt godt. To av disse var i jobb en liten prosentdel hele tiden, og ingen av de permitterte var det over 6 måneder. Jeg har også undersøkt hvordan det var å sitte i en lederposisjon og da permittere ansatte.

Det sier kanskje noe om arbeidspresstet mine to informanter har hatt før permitteringen at de ikke opplevde det som negativt å være permittert. Begge to beskriver tiden før permittering som hektisk, og begge synes det var godt med noe roligere dager:

«For meg så ble det et kjærkomment avbrekk der jeg fikk senket tempoet, og satt fokus på rolige dager. Å kunne bruke tid til å gå i marka og være sammen med venner, dra på besøk til familie hvis det var mulig» (Peter – permittert fra organisasjon)

«For meg gikk det egentlig veldig greit, jeg har stor familie, jeg har barnebarn. Jeg følte også, det er kanskje litt dumt å si, men jeg følte også at det var litt godt og skulle skru litt ned på tempo i den tiden. For meg gjorde ikke noe sånn kjempemasse og egentlig bekymret jeg meg veldig lite.» (Frida – permittert fra organisasjon)

Sara hadde heller ikke en opplevelse at det var vanskelig å være permittert, selv om hun ikke var tilbake i jobb før etter nesten 6 måneder:

«Jeg er jo en av de som elsker å være permittert, så jeg skulle egentlig gjerne vært permittert i flere år for å være helt ærlig. Jeg tok jobbsøking med strålende ro for å si det sånn.» (Sara – permittert fra hotell)

Peter og Sara peker spesielt på fraværet av økonomiske bekymringer som en av grunnene til at det ikke føltes så ille å være permittert:

«så tenker jeg det er to spørsmål som melder seg da, skjer det noe med livsgrunnlaget mitt, klarer jeg å opprettholde økonomisk? og spørsmålet: er jeg betydningsfull (...) siden jeg ikke opplevde noen av de to som truet så tror jeg at jeg opplevde det ganske greit. Men selvfølgelig hadde det vært lenger det hadde vært forespeilet å miste 40% av inntekten sin så tror jeg det hadde satt hardere i.» (Peter – permittert fra organisasjon)

«heldige i permitteringa både med tanke på jobb, og oppfølging og nav og penger og alt. Så jeg har jo hatt det veldig godt.» (Sara – permittert fra hotell)

Lederne hadde en krevende periode der de også ble påvirket av situasjonen personlig. Det å skulle ha ansvaret for så mange mennesker, og stå i en usikkerhet så lenge var krevende. Å skulle stå i dette var vanskelig sier de begge, og Trine påpeker også at erfaringene hennes som leder ikke var mange:

«Det var skikkelig kjipt. Det er kanskje tøffeste jeg har gått igjennom som leder, jeg har jo vært noen år men samtidig så er jeg ganske ung i denne rollen. Nei det var tøffeste jeg har vært med på tror jeg. Jeg kjenner jeg har vokst mye på det i ettertid, men det får deg veldig til å innse at du er leder og det er en del av jobben, (...) Som en mellomleder så jobber du jo både med øverste ledelse, og på en snakker for de du er en mellomleder for, men samtidig så snakker du også for den øverste ledelsen, for å få med medarbeiderne på ting som skje. (...) Både var jeg enig i noe, og noe var jeg ikke enig i, men det var jo jeg som var budbringeren og måtte stå i da nærmeste dialog med alle de ansatte som selvfølgelig syntes det var urettferdig. Mange sleit med å skulle være permittert.» (Trine – mellomleder i idrettsforening)

«Den september måneden i fjor var, den synes jeg ... da gråt jeg, fikk eksem på leggen og svetta og hadde hodepine, og da var jeg veldig opprørt fordi det skjedde så fort og jeg synes det var vanskelig å stå alene. (...) det koster mye som menneske å se skjebnene og ikke strekke til. Så følte jeg kanskje at de var litt for brutale i Oslo da, mens de også var jo få, og de utstyrte oss jo med dokument, men selve prosessene måtte vi jo ta selv. (...) Det menneskelige var litt heftig synes jeg. (...) Spesielt når vi har måttet permittere lederne også, for jeg hadde litt behov for å ha sparringspartnere, og jeg kunne ikke legge på dem at de måtte komme og hjelpe meg når de var permittert. Men sånn deltidspermittering det var fint, når vi kunne ta de tilbake litt. Så i en periode var det en del inne og jobba opptil 60%.

Så hadde jeg jo for min egen del i mai i år, så var jeg litt nedpå selv. Da kjente jeg at jeg brukte 3 ganger på å stå opp en dag, og da ringte jeg sjefen min og sa at jeg skal ha ei uke ferie. Da sa hun at jeg synes du skal kalle det egenmelding, og den brukte jeg til å slutte i alle verv jeg hadde utenom. Har aldri vært sykemeldt før, så jeg visste ikke egentlig hvordan jeg skulle fylle inn det skjemaet en gang. Så det var lurt det, det hjalp det altså, gikk jeg bare ut og gikk i naturen. Det var bare ei lita uke, men det funka. (Hege – hotelldirektør)

Flere har som beskrevet tidligere opplevd at kommunikasjonen underveis i prosessen var noe manglende. Det gjaldt å få oppdateringer på hva som skjer i bedriften/organisasjonen, dialog i forkant av permittering, og ivaretagelse underveis. Andre opplevde derimot at ledelsen gav god informasjon og følte seg godt ivaretatt. Flere av disse tingene er beskrevet tidligere, og vil bli tatt med videre i drøftingen. Det er likevel et par historier som kom frem i intervjuene som ikke er belyst når det gjelder dette med kommunikasjon og ivaretagelse.

Frida jobber en organisasjon med ansatte flere steder i verden, både norske og folk fra andre land. Hun tenkte på dem og hvordan de hadde det og savnet noen oppdateringer om dette:

«Så savner jeg litt hvordan hadde disse her (...) folk og andre kolleger som var ute som ikke hadde kommet seg hjem enda, hvordan hadde de det oppi dette. Og hvordan var pandemien andre steder?» (Frida – permittert fra organisasjon)

Som leder møtte også Trine på noen utfordringer for hvordan hun kunne ivareta sine ansatte på en god måte:

«Vi har mange arbeidstakere fra flere forskjellige land, som ble sittende alene i sin leilighet langt fra familie. (...) Når man også skulle da bistå og være til stede og følge opp, det var også vanskelig, hvor man kommer inn på kanskje setninger hvor man ikke har kompetanse. Hvordan rådføre den til å ta tak i at «jeg sitter her og sliter psykisk hjemme», og sitter langt fra familie. Det var også noe man på en måte ikke hadde sett for seg.» (Trine – mellomleder idrettsforening)

Hege havnet jo i en litt annen situasjon siden hun måtte si opp så mange av sine ansatte, selv om hun gjerne ville beholdt de permittert lenger. Ut fra det hun fortalte i intervjuet så har hun fortsatt oversikt over de tidligere ansatte, og ble godt kjent med dem i prosessene før oppsigelsene:

«Heldigvis har alle som jeg vet om fått seg ny jobb bortsett fra en person da. Så det er bra da. ja fått seg nye jobber eller kommet tilbake. (...) det som var fint, var de drøftelsesmøtene i september, når jeg hadde drøftelsesmøte med alle. Da ble jeg kjent med alle på en helt annen måte, for da snakker vi jo litt om sånne personlig forhold òg. (...) Jeg har jo kunnet hjelpe dem, enkelte som hadde dårlig språk for eksempel. Jeg vet at når jeg hørte om andre jobber, jeg vet at jeg har klart å skaffe jobb til noen som kanskje ikke hadde fått det selv da. Og det var jo litt kjekt» (Hege – hotelldirektør)

5.0 Analyse

I denne delen vil jeg drøfte funnene fra intervjuene presentert i kapittel 4 i lys av teorien som er presentert i kapittel 2. Jeg vil først drøfte de eksterne faktorene under kapitlene «lover og regler» «velferdssamfunnets goder» og «fagbevegelsens arbeid». Jeg går så over på de interne faktorene under kapitlene «før permittering», «permitteringene», «ivaretagelse» og «å være permittert versus å permittere». Jeg avslutter analysedelen med «strukturer eller ledelse?»?

5.1 Eksterne faktorer

I denne delen vil jeg drøfte informantene sine opplevelser i lys av de strukturene som ligger i det norske samfunnet når det gjelder lover, velferdsordningene og fagbevegelsens arbeid.

5.1.1 Lover og regler

Når det ikke er mange ting som er lovpålagt når det gjelder permitteringer, kan man forvente at dette følges opp fra arbeidsgiver. Alle informantene fikk skriftlige varsel om permitteringen. Det er ikke et krav om at permitteringsvarselet må inneholde hvor lenge permitteringen må vare, og det ble også blant mine informanter gjort litt forskjellig. Noen fikk permittering på ubestemt tid, noen i tre måneder.

Informanten som jobbet i butikk, Randi, hadde mange utfordringer knyttet til sin arbeidsgiver, dette gjaldt også å få de papirene hun trengte for å kunne søke om dagpenger hos NAV. Dette

er brudd på de pliktene arbeidsgiver har, og på mange måter noe overraskende. Det ville ikke ført til at de fikk mindre omsetting eller andre økonomiske tap ved å gi de ansatte de papirene som skulle sendes til NAV. Det var noe arbeid for de som ledere, og en mulig forklaring er at de ikke forstod systemet, eller ikke hadde meldt inn permitteringene hos NAV selv.

(Arbeidsmarkedsloven, 2004) En leders kunnskap om disse tingene er viktig for ivaretagelsen av den ansatte. Arbeidstakere her i Norge har et sterkt vern, og lovverket er i mange tilfeller innført for å beskytte den parten som er svakest, i dette tilfellet en arbeidstaker overfor en arbeidsgiver. (Thomassen, 2021)

Stort sett har det lovpålagte rundt permitteringene hos mine informanter blitt fulgt. Det ordnet seg også for butikkmedarbeider Randi etter noen runder. Nye regler og forskrifter ble innført av regjeringen under covid-19-pandemien, og der varslingstiden tidligere var 14 dager, var det nå bare to dager varslingstid før permittering, (Fellesforbundet, 2021; NAV, 2021c) og dette ble da brukt på arbeidsstedene til alle mine informanter. Det var også for arbeidsgiverne en stor betydning at de fikk redusert lønnsutgifter, både ved kortere varslingstider og at fritaksperioden ble utvidet. (Fellesforbundet, 2021; NAV, 2021c; Permitteringslønnsloven, 1988; Regjeringen, 2021) Flere av informantene uttrykte at de så på det økonomiske motivet som den største grunnen for permitteringene.

Arbeidstilsynet er tydelig på at permitteringer ikke skal brukes som et middel mot enkeltpersoner, men at alle permitteringer skal knyttes til forhold i bedriften (Arbeidstilsynet, 2021a). Det var ikke noe i mine intervjuer som tydet på at noe annet enn bortfall av oppgaver grunnet nedstenging og den økonomiske situasjonen til bedriftene/organisasjonene var grunnlaget for permitteringene.

Peter, ansatt i organisasjon stilte spørsmål ved behovet for permitteringer på sin arbeidsplass. Han mente at det ikke var tap av inntekter i denne perioden, og at det økonomiske motivet da handlet om å spare penger. Han var også uenig i ledelsens vurdering av at det ikke var oppgaver å fylle. Det var kanskje andre oppgaver enn de man gjorde før, men det manglet ikke på ting å gjøre ifølge han. Det er vanskelig å sjekke om dette stemmer, og å vite hvilke vurderinger som lå til grunn for at ledelsen bestemte seg for å permittere. Om det da var et reelt grunnlag for de mange permitteringene, er umulig å konkludere med ut fra dette materialet. De valgte å ikke permittere i neste periode med nedstengt samfunn, kanskje etter erfaringer fra første periode? Det hadde nok vært klokt fra ledelsens side i mars 2020 å være

mer åpne om de vurderingene som ble tatt, og i større grad enn det som ble gjort, lytte til argumenter fra de ansatte. Som Mazzei med kollegaer argumenterer for, er de ansatte de viktigste ambassadørene for organisasjonen, og det er viktig å involvere de også i kriser. (Mazzei et al., 2012; Mazzei & Ravazzani, 2015) Jeg har ikke noe grunnlag for her å si at det var urettmessige eller ukloke permitteringer, men som Lokken sier er det viktig å skape forståelse for at endringen er nødvendig. (Lokken, 2016) Det har ikke ledelsen lyktes med her.

5.1.2 Velferdssamfunnets goder

Velferdsordningene er bygget opp for å gjelde alle i like situasjoner, uavhengig av arbeidsgiver, fagforening, egen innsats eller andre faktorer. Flere av informantene påpekte at de ikke var redd for å være permitterte, for de fikk så gode støtteordninger gjennom NAV. At regjeringen også øket bevilgningene gjorde at de klarte seg greit økonomisk i permitteringsperioden. (Fellesforbundet, 2021; NAV, 2021c) Påkjenningen ved å være permittert ble på denne måten mindre enn den kunne vært andre steder uten det utbygde velferdssystemet som vi har her i Norge. Peter sa at det var et «kjærkomment avbrekk» (Peter – permittert fra organisasjon), Frida at «det var litt godt og skulle skru ned litt tempo i den tiden» (Frida – permittert fra organisasjon) og Sara at «jeg er jo en av de som elska å være permittert» (Sara – permittert fra hotell). Det er nærliggende å tro at dette ikke hadde føltes noe godt om det ikke var for velferdsordningene, og at de dermed ikke trengte å bekymre seg for økonomien under permitteringene. Både Peter og Sara uttrykte at det å slippe å bekymre seg for økonomien var godt. Peter påpekte også at det nok hadde sett noe annerledes ut om ikke de fikk så gode kompensasjoner for tap av lønnsinntektene: «Men selvfølgelig hadde det vært hadde vært lenger det hadde vært forespeilet å miste 40% av inntekten sin så tror jeg det hadde satt hardere i.» (Peter – permittert fra organisasjon)

Noen måtte vente før de fikk utbetalinger, og noen selvstendig næringsdrivende fikk mindre enn de ønsket i denne perioden. Men de fleste klarte seg bra, og det gjaldt mine informanter også. I mange tilfeller har vi lett for å glemme at vi er heldige som bor i et land der velferden er bygget ut på denne måten og at det skal komme alle til gode. Myndighetene sin håndtering av covid-19-pandemien med sine mange støtteordninger, og utvidelse av dagpengeordningen spesielt, (NOU 2021:6, 2021) gjorde at informantene ble godt ivaretatt i denne perioden.

5.1.2.1 NAV

NAV er satt til å forvalte velferdsordningene vi har, og de fikk mye å gjøre under COVID-19-pandemien. (NAV, 2013) Når regjeringen gikk inn for å utvide støtteordningene både til arbeidsgivere og arbeidstakere ble det mange nye ting også denne etaten måtte forholde seg til. Systemene for søknader om dagpenger har de hatt lenge, men endring av vilkår for utbetalingene – størrelsen på utbetalinger og utvidelse av permitteringsperioden, gjorde at de også måtte innføre nye tekniske løsninger. (Fellesforbundet, 2021; NAV, 2021c; NOU 2021:6, 2021)

For mange av de som nå skulle søke var det et nytt system man skulle finne frem i. Mine informanter hadde ikke vært permittert tidligere, og skulle nå søke om dagpenger. For de informantene i min studie som var permitterte arbeidstakere, gikk dette forholdsvis greit. Så lenge de fikk de papirene de trengte for å søke. Frida kommenterte at det kanskje var litt kluss med å komme inn på rett skjema, men at hun fikk god oppfølging og svar på spørsmål fra arbeidsgiver, om hun hadde det.

Ledelsen er ikke pålagt å følge opp sine ansatte med søknader til NAV og deres systemer, så lenge de melder fra om permittering og at permitteringsvarsel inneholder det den ansatte trenger for å søke selv. (Arbeidsmarkedsloven, 2004; NAV, 2021c) Men mine informanter fra hotellnæringen fortalte om at ledelsen her gjorde mye mer enn det pålagte. Sara, som var ansatt i et hotell på Østlandet fortalte om samarbeidet som ledelsen hadde med NAV i denne perioden. De kunne komme til hotellet og få veiledning fra NAV-ansatte og hjelp til søknader. Dette samarbeidet har jeg ikke hørt om i andre sammenhenger, men tenker at det er en veldig god vei å gå for å ivareta sine ansatte. Det er kanskje ikke mulig i alle sammenhenger, men dette var et stort hotell i en større kjede, så kanskje var det et samarbeid som også var nyttig for NAV. Et slikt samarbeid mellom private bedrifter og offentlige etater er spennende, og det hadde vært interessant å se nærmere på hvordan dette opplevdes både for ledelsen på hotellet og for NAV-kontoret som bidro inn i dette.

Hege, hotelldirektøren på Vestlandet, viste et engasjement for sine ansatte, og skulle gjerne kunnet mer om systemene til NAV i forbindelse med permittering. Hun pekte også på en utfordring i møte med NAV for flere av sine ansatte; språk og datakunnskap. Det er komplisert å skulle fylle ut skjema om man ikke skjønner språket så godt, det hadde det vært for meg om jeg skulle fylle ut en søknad på tysk. For det kan jeg bare litt av, jeg hadde nok

misforstått mye av det som sto der, og ikke visst helt hva jeg skulle skrive. På samme måte er det vanskelig å finne frem på nettsider og digitale skjemaer for en stor andel av befolkningen. Uten at jeg vet alderen på de som ikke var så gode i data på dette hotellet, er det nærliggende å tro at det ikke var de yngste. At ledelsen på hotellet da kunne stille opp og hjelpe til med søknadene er noe som bygger tillit, og det kommuniserer til de ansatte at de er en viktig ressurs i bedriften. Som de med kanskje størst interesse av at bedriften skal klare seg, er det viktig å opprettholde tilliten mellom ledelsen og arbeidstakerne. (Frandsen & Johansen, 2011; James & Wooten, 2005; Spurkeland, 2009)

Det er nærliggende å tro at med en stor økning i søknader og saker som skulle behandles, så var det flere NAV-kontor som ikke hadde mulighet til å følge opp mange søkere personlig. (NAV, 2021a) De bruker digitale løsninger, og det var i perioder ikke lov å være på kontorene deres verken for ansatte eller brukere. Når da arbeidsgiver kun fikk lønnsplikt i to dager, det samme som varslingstiden, satte dette arbeidstakerne i en mulig vanskelig situasjon. (Fellesforbundet, 2021; NAV, 2021c) Det var viktig å søke raskt, slik at man kunne få dagpenger da man trengte det. Sara, fra hotellet på Østlandet, sa at det var «lett å bli permittert», fordi de fikk så god oppfølging rundt dette. I tillegg ble arbeidsgiverne oppfordret av arbeids- og sosialminister Røe Isaksen til å forskuttere lønn i de første 20 dagene, om det var mulig for dem økonomisk. (NOU 2021:6, 2021)

5.1.3 Fagbevegelsens arbeid

Arbeidslivet i Norge er bygget på et trepartssamarbeid og fagforeningene har arbeidet frem gode arbeidsavtaler for sine medlemmer, (Bergsli, 2020; Stugu) men det har i mange tilfeller også ført til goder for ansatte som ikke er fagforeningsorganisert. Tariffavtalene som er utarbeidet i ulike fagmiljøer, organisasjoner og bedrifter omhandler rettighetene til alle ansatte, uavhengig av fagforeningstilhørighet. På denne måten kan man si at uorganiserte nyter godt av fagbevegelsens arbeid, uten å selv være en del av den. For meg som har vokst opp med foreldre som var fagorganiserte, og selv har sett viktigheten av fagbevegelsen for utviklingen av arbeidsrettighetene her i landet, var det noe uventet å høre at så mange på de ulike arbeidsstedene ikke var medlemmer av fagforeninger. Kanskje burde det ikke være så overraskende, når kun 50% av norske arbeidstakere er fagorganiserte. (Bergsli, 2020) Fra hotellene kunne de fortelle om få fagorganiserte, det samme fra idrettsforeningen og i den ene organisasjonen. Det er ikke så vanlig å være fagorganisert på disse arbeidsstedene, og flere av

informantene kjente ikke til noen som var en del av fagbevegelsen. Behovet for å «ha noen i ryggen» som Randi sier, meldte seg når det var mye som ikke fungerte på hennes arbeidssted. Hun ble fagorganisert når det var stor usikkerhet rundt fremtiden til butikkene og med opplevelsene av liten imøtekommelse fra ledelsen.

Tillitsvalgte er bindeleddet mellom ledelsen og de ansatte, de representerer de ansatte og jobber for deres rettigheter (Arbeidstilsynet, 2021b; Bergsli, 2020). At hotelldirektøren Hege savnet å samarbeide med tillitsvalgte fra fagforeningene var meget interessant. Man kan nemlig få et inntrykk av at arbeidsgivere mener fagforeningene er en hemsko som hindrer ledelsen i flere tilfeller. I noen sammenhenger har jeg en opplevelse av at denne oppfatningen lever i beste velgående. Det kan selvsagt bare være min oppfattelse, og det er ikke noe jeg har undersøkt. Men det var interessant at det for en hotelldirektør var positivt: «Vi hadde godt tillitsapparat på begge hotellene og det var utrolig bra for meg, fordi når jeg skulle drive både med nedbemanning og permittering, å ha sparringspartnere» (Hege – hotelldirektør).

I bedrifter og organisasjoner med mer enn 50 ansatte er arbeidsgiver pliktig til å informere og drøfte med tillitsvalgte når det er ting som har med arbeidsforholdet å gjøre (Arbeidsmiljøloven, 2005). Etter at de på hotellet til Hege måtte si opp mange, og det er flere nye ansatte nå, har de ikke tillitsvalgte. Nå er det verneombudet som har tatt denne rollen, som er et alternativ på steder uten tillitsvalgte. (Arbeidstilsynet, 2021b) I hotellkjeden var det et utvalg av tillitsvalgte på konsernnivå som hadde jevnlige møter. I idrettsforeningen der Trine jobber var det heller ingen tillitsvalgte, men verneombud og ansattrepresentanter sitter i et arbeidsmiljøutvalg. Dette arbeidsmiljøutvalget var med i samtaler med ledergruppen i forbindelser med permitteringene.

Hege uttrykker også at hun kanskje tror at grunnen til at de ikke har tillitsvalgte nå, er at det er et stort ansvar, og at det er krevende å stå i disse posisjonene. Kanskje spesielt i den situasjonen som hotellnæringen var, og er, i under covid-19 med mange permitteringer og oppsigelser. Hvordan dette er i de ulike fagforeningene er usikkert, men det å være tillitsvalgt er et stort ansvar. Man står likevel i en større sammenheng og kan få støtte fra andre i fagorganisasjonen. Kanskje er det noe mer organiseringen der som ikke er helt heldig?

Det hadde vært interessant om man kunne finne ut hvordan det hadde vært i organisasjonen til Peter om han og de andre hadde vært fagorganisert. Hadde de blitt permittert i så stor grad?

Her kan man tenke seg at en fagforening hadde, i samtaler med ledelsen og de ansatte, jobbet for at de ikke ble permitteres, men jobbe med andre ting. Peter påpekte at både han og andre ansatte så mulighetene for andre oppgaver i denne tiden. Ifølge Peter var det heller ikke nedgang i inntektene i denne perioden, så det var kanskje ikke nødvendig med permitteringer? Dette blir bare spekuleringer selvsagt, og vi har bare en versjon av forholdene i denne organisasjonen. Men i et tilfelle der det ikke er gode grunner for permitteringer, ville en fagforening kunne jobbet for de ansattes rettigheter til å jobbe, på tross av et nedstengt samfunn.

Fagforeningenes arbeid er altså viktig for arbeidslivet til alle arbeidstakere i Norge, ikke bare de fagorganiserte. I forbindelse med ivaretagelsen av permitterte under covid-19 var dette også viktig. Ifølge Koronakommisjonens rapport har samarbeidet mellom myndighetene og fagorganisasjonene vært viktig under covid-19-pandemien: «møtene vært viktige arenaer for partene til å gi innspill om justeringer av smitteverntiltakene og om økonomiske mottiltak.» (NOU 2021:6, 2021, s. 24) Kanskje vil arbeidet under covid-19-pandemien være med på å sikre at trepartssamarbeidet fortsetter å fungere godt. Da er vi avhengig av at arbeidstakere ser verdien i det arbeidet som er lagt ned tidligere, og som fortsatt gjøres, og at de velger å engasjere seg og organisere seg.

5.2 Interne faktorer

I denne delen vil jeg drøfte informantene sine opplevelser i lys av de interne faktorene som omhandler kommunikasjon og intern kriseledelse. Dette gjør jeg under kapitlene «før permittering», «permittering», «ivaretagelse» og ««å være permittert versus å permittere»»

5.2.1 Før permittering

For mange kom både pandemien og konsekvensene av den, uventa på. Mitroff sier treffende at det er «de tilsynelatende minst sannsynlige krisene som antagelig vil gjøre verst skade hvis de inntreffer» (Mitroff, 2016). Mange i samfunnet vårt var ikke forberedt på denne pandemien, og myndighetene har også fått kritikk for hvordan de var forberedt på dette. (NOU 2021:6, 2021) Videre konsekvensene av at COVID-19 kom hit til Norge, med nedstenginger og permitteringer i stor skala, var kanskje ikke så lett å se for seg. Men i

dagene før nedstengingen i mars var det flere ting som tydet på at vi stod overfor en ny hverdag. For de ansatte som jeg intervjuet var det ikke like ventet for alle. Randi som jobbet i butikk, trodde ikke at de skulle stenge, og det hadde ikke vært noen signaler fra ledelsen om det heller. Mens Sara, på hotellet på Østlandet, opplevde stadig nye kanselleringer. Med oppimot tjue kanselleringer på en dag: «det blei bare mindre, og mindre, og mindre å gjøre egentlig» (Sara – permittert fra hotell). Hun skjønnte dermed at det kom til å gå mot en lengre permittering, noe også ledelsen bekreftet i samtaler.

For noen kom forvarsel om at det kunne komme permitteringer kort tid i forveien av selve permitteringen. Mangelen på tilgjengelig informasjon kjente også lederne på, og Trine, mellomlederen i idrettsforeningen på Østlandet sa at det var mye uro og at det var uoversiktlig.

På hotellet der Sara jobbet ble de alle kalt inn til samtale dagen før permitteringene ble iverksatt. Der ble de spurt om økonomi og det kunne virke som det ble kartlagt hvordan de skulle prioritere i permitteringene. Når det da viste seg at alle ble permittert likevel, oppfattet Sara disse samtalene som unødvendige: «jeg tror egentlig ikke denne samtalen hadde trengt å finne sted for å si det sånn» (Sara – permittert fra hotell). Her kommuniserer ledelsen med alle ansatte, og har nok gode intensjoner med disse kartleggingssamtalene. Men all kommunikasjon er ikke god kommunikasjon. Coombs sier at det å kommunisere i en krise ikke nødvendigvis fører til at man gjør ting bedre. (Coombs, 2015, s. 141). Vi vet ikke hvorfor ledelsen hadde disse samtalene, det kan godt tenktes at det var en måte å finne ut hvem av de ansatte som kunne trenge mer oppfølging i permitteringsperioden. Eller at det var, som Sara tenkte, for å finne ut hvem som skulle bli permittert først. Det at regjeringen da innførte så strenge restriksjoner, gjorde muligens at det ikke var mulig å prioritere slik som kanskje var tenkt som en mulig løsning. Uansett intensjon fra ledelsen ble dette oppfattet negativt av Sara. I Frandsen og Johansens figur ser vi at det for ledelsen i denne fasen er viktig med å skape mening for de ansatte. (Figur 1, p. 20) Med en forklaring på samtalene og hvorfor de ikke fikk noen konsekvenser kunne de kanskje minsket de negative følelsene Sara hadde rundt denne samtalen.

I organisasjonen på Østlandet så Peter mulighetene for å jobbe med andre ting når samfunnet stengte ned. Han hadde derfor sendt signaler til ledelsen om at det ikke var nødvendig med permitteringer: «i denne perioden her så har vi mye å jobbe med, og det er ting som er viktig,

og vi hadde ikke bortfall av inntekter» (Peter – permittert fra organisasjon). Han ble heller ikke permittert med en gang samfunnet stengte ned, først en ukes tid senere. I etterkant har han vært frustrert over at det ikke var mer kommunikasjon med ledelsen i denne perioden. Han hadde sendt signaler, og var leder for en egen avdeling. Likevel ble han ikke tatt med i samtaler om permisjon før permitteringsvarselet kom. Når han var vant til å lede sin egen avdeling, som han selv har bygget opp, og ha mye autonomi i arbeidshverdagen, så ble det ikke godt mottatt. Kommunikasjon med de ansatte, og lytte til de i en krise er viktig. De ansatte er de viktigste ambassadørene og interessentene i en organisasjon (Haddon et al., 2015; Mazzei et al., 2012; Mazzei & Ravazzani, 2015; Spurkeland, 2009). Selv sier Peter at det ikke var noen annen kommunikasjon med ledelsen før permitteringen enn de signalene han hadde sent. Han etterlyste bredere involvering «ikke nødvendigvis for å fatte beslutninger, men for å få tydeligere informasjon, for hva som er behovet» (Peter – permittert fra organisasjon). Haddon med kollegaer fant i sin studie at man som ansatt forventer at ledelsen tar raske beslutninger, men at det samtidig må kommuniseres jevnlig. (Haddon et al., 2015) Det å bli hørt og tatt med i samtaler som har med egen arbeidssituasjon å gjøre, viser teorien at er viktig. I denne sammenhengen hadde ledelsen et vindu på en uke etter nedstenging av samfunnet før de permitterte de ansatte. Her hadde de god mulighet til å involvere de ansatte. De kunne kontaktet spesielt avdelingslederne, som Peter. Selv om utfallet kanskje hadde vært det samme så er det mulig at det hadde endret hvordan Peter synes at de håndterte situasjonen. (Frandsen & Johansen, 2011; Lokken, 2016)

5.2.2 Permittering

Noen fikk permitteringsvarsel samme dag som de strenge restriksjonene ble innført, noen etter et par dager og noen etter en ukes tid. Det var ulikt hvordan beskjeden om permittering ble gitt blant mine informanter.

Som vist hos Haddon m. fl er det viktig at kommunikasjon skjer personlig, og ikke via epost. (Haddon et al., 2015) Når mange av permitteringsvarslene skulle gis, var det allerede innført strenge restriksjoner rundt om i landet, og på Østlandet spesielt. Dette førte til at man blant annet ikke kunne samle alle til et felles møte, og det var frarådet å ha folk på kontorene i det hele tatt. Det var kun der det var helt nødvendig at man kunne komme på arbeidsstedet, resten skulle ha hjemmekontor. At ikke alle varslene dermed ble gitt ansikt til ansikt er ikke så rart.

Men Trine og de andre i idrettsforeningen løste dette ved å invitere til Teams-møter der alle på samme team fikk felles informasjon.

Både Peter og Frida i organisasjonene fikk epost om permittering, og disse ble fulgt opp med telefonsamtale fra ledelsen. I telefonsamtalene ville ledelsen fortelle om hvorfor de ble permittert, de prøvde å skape en forståelse for avgjørelsene som ble tatt. Sara fra hotellet på Østlandet ble kalt inn til en samtale som varte rundt seks minutter. Også her ble det informert om permittering og hva det betydde. Hun fikk papirene som hun trengte for å søke dagpenger hos nav og det ble presisert at dette var ikke noe ledelsen ønsket, men at de ikke hadde et valg. Ingen av disse samtalene hadde mye dialog. Men disse samtalene, enten ansikt til ansikt eller i telefon handlet om at de ansatte skulle få den informasjonen og instruksjonen som de trengte. Frandsen og Johansen viser til det å gi denne informasjonen som viktig i krisehåndteringen fra ledelsen. (Frandsen & Johansen, 2011) Ifølge Lokken er det også forskjell på den interne kommunikasjonen i normalsituasjon og i en omstilling. (Lokken, 2016). Gitt denne situasjonen som er tydelig krisepreget, så er altså nødvendig informasjon og instruksjon viktig. Hva skjer nå, hva betyr det for deg, og hva skal du gjøre nå. Denne første kommunikasjonen om permitteringer virker å være nødvendig at er mer enveispreget. Tidligere kommunikasjon og videre fremover bør nok bære mye større preg av dialog og toveiskommunikasjon, som blant annet Mazzei med kollegaer viser. (Mazzei et al., 2012; Mazzei & Ravazzani, 2015)

Når permitteringen måtte skje, er det altså viktig med tydelige forklaringer fra ledelsen på hva som skjer, og hvorfor. Ledelsen må også håndtere eventuelle reaksjoner fra de ansatte. (Frandsen & Johansen, 2011) Mitroff sier at man som leder må være forberedt på de psykologiske effektene av kriser, både hos lederne selv, og hos de ansatte. (Mitroff, 2007) Situasjonen i Norge med COVID-19 og alle konsekvensene dette fikk, påvirket folk i forskjellig grad. Men at det var emosjonelle reaksjoner på situasjonen og permitteringen opplevde blant annet Trine, mellomlederen i idrettsforeningen. Dette kommer jeg tilbake til i punkt 5.2.3.

Både Trine og Hege, de to lederne jeg intervjuet, valgte å samle de ansatte, enten alle eller i litt mindre grupper. Det var ulike restriksjoner for hvordan man kunne møtes på Østlandet og Vestlandet i mars 2020. På hotellene kalte Hege inn til fysiske allmøter, og i idrettsforeningen kalte Trine inn til mindre fellesmøter på Teams. Fellesmøtene sikret at alle fikk den relevante

informasjonen og instruksjonen de trengte. I noen tilfeller kan det kanskje sette begrensninger på de ansattes reaksjoner og spørsmål når informasjon blir gitt i grupper fremfor en egen samtale. Mange faktorer spiller inn her, blant annet relasjon til leder, kultur for kommunikasjon, forståelse for situasjonen og tillit. (Frandsen & Johansen, 2011; James & Wooten, 2005; Spurkeland, 2009) Jeg kan ikke si noe om hvordan disse fellesmøtene ble oppfattet av de ansatte, men mellomleder Trine var i alle fall forberedt på at det kunne komme reaksjoner i disse møtene:

«Jeg hadde som regel med meg enten lederen over meg eller en av mine administrative medarbeidere. Jeg synes det var veldig greit å være 2 i en sånn setting, rett og slett for å ja, hvis man skulle svart på spørsmål eller bare det psykiske, så vi var stort sett alltid to.» (Trine – mellomleder idrettsforening)

5.2.3 Ivaretagelse

Jeg vil her analysere hvordan de ansatte følte seg ivaretatt fra ledelsen i permitteringsperioden og ved tilbakeføring. Jeg vil også analysere hva de to lederne gjorde for å følge opp og ivareta sine ansatte. Jeg vil først drøfte relasjoner og tillit før jeg går inn på lojalitet.

5.2.3.1 Relasjoner

Teorien viser oss at hvordan relasjonene er mellom ledere og ansatte har mye å si for fremveksten av noen karaktertrekk, og for hvordan kommunikasjonen forgår. En karismatisk leder er ofte god til å få folk med seg, men i kriseledelse viser det seg å ikke være så positivt med typiske karismatiske ledere. (Jane & Boas, 2005; Pillai & Meindl, 1998) Som leder er du avhengig av å få folk til å følge deg, og det er gjerne en karismatisk leder svært god på. Men som Monsen påpeker sier ledelse mer om relasjonen mellom leder og den som ledes, enn selve lederen. (Monsen, 2018) Mine funn kan tyde på at det er den mer relasjonelle lederen som vil fungere best av de to i en krisesituasjon. Spurkeland sier: «hva hjelper det om det faglige og det dynamiske er på plass – når menneskekunnskapen og påvirkningsevnen mangler?» (Spurkeland, 2009, s. 15)

De to lederne jeg har intervjuet viste tydelig at de er relasjonelle ledere. Trine sa selv at hun var opptatt av relasjonell ledelse, og at det å kjenne sine ansatte var en stor styrke. Særlig å møte med vanskelige situasjoner, så var hun forberedt fordi det var de personene hun forventet at kunne reagere på de måtene: *«det handler veldig mye om å kjenne arbeidstakerne sine og behandlet de ut ifra hvilke ulike typer de er. Og samtidig gi rom til å være de ulike typene. (Trine – mellomleder idrettsforening)* Ledere som er opptatt av lede gjennom relasjoner kan vise seg å komme godt ut av krisesituasjoner – Trine sier selv at hun opplever at forholdet til sine ansatte ikke er dårligere, om det er endret, så er relasjonene bedre da de har stått i ting sammen. Coombs og Holladay påpeker at en god relasjon kan beskytte en bedrift eller organisasjon i møte med kriser. (Coombs & Holladay, 2006) Relasjonen som Trine hadde til sine ansatte før covid-19-pandemien kan ha hatt en del å si for hvordan de følte seg ivaretatt under hele pandemien og i permitteringsperioden spesielt.

For de informantene som var permitterte var det ulike opplevelser av forholdet til ledelsen. Sara sier at hun hadde et veldig godt forhold til sin leder før pandemien, og dette hadde ikke endret seg. Hennes avdelingsleder ringte og spurte hvordan det stod til, om det var noe hun trengte. Gjennom dette sier hun selv at det var veldig god oppfølging. Peter snakker også om relasjoner, og forholdet som man har til arbeidsgiver. Han sier at man blir mer bevisst på at det er et bytteforhold, og ikke en annen relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette trenger ikke å være negativt, men viser at man er bevisst på relasjonen. På den andre siden viser Peter at han setter dette i sammenheng med at ledelsens omsorg og ivaretagelse var knyttet til den funksjonen man hadde, arbeidet man gjorde, og ikke til den man er. Dette kan oppleves negativt å oppdage, om man har en stor forventning om noe annet. I religiøse organisasjoner kan dette være en utfordring, da det kan ligge forventninger om at det skal være plass til alle og at alle er elsket betingelsesløst. I et arbeidsforhold er det andre faktorer som påvirker relasjonen enn det rent mellommenneskelige.

Selv om hotelldirektøren Hege ikke snakket om relasjonsledelse spesifikt, så fortalte hun om de tidligere ansatte, at alle hadde fått seg jobb og at flere studerte. Selv med mange ansatte, så visste hun hvem de var og hadde en tydelig relasjon til dem. Det at hun også kunne hjelpe til med å finne nye jobber for noen etter oppsigelse viser en investering i de ansatte og relasjonen mellom dem.

5.2.3.2 Tillit

Haddon med kolleger viser at ansatte har forventninger om at lederne skal handle raskt. (Haddon et al., 2015) Erfaringer og intuisjon påvirker hvordan disse avgjørelsene blir tatt, og om det er gode avgjørelser. (Dane & Pratt, 2007; Sayegh et al., 2004) I møte med covid-19 var det nok flere ledere som manglet konkrete erfaringer som de kunne bygge på. Men det er ikke alltid at raske avgjørelser er det samme som gode avgjørelser.

I Koronakommisjonens rapport fremhever de den høye tilliten som nordmenn har til myndighetene, og det er kanskje spesielt interessant at tilliten til myndighetenes håndtering ble høyere når de stengte ned samfunnet:

«Ukene før nedstengingen 12. mars 2020 var det en nedgang i andelen av befolkningen som oppga at de hadde tillit til myndighetenes håndtering av koronaviruset. Etter nedstengingen steg tilliten raskt igjen og har siden holdt seg høy gjennom hele pandemien. Uten den tilliten kunne det blitt langt mer krevende for myndighetene å få folk til å følge rådene og påleggene som de kom med.» (NOU 2021:6, 2021, s. 23)

Tillit er også viktig for hvordan de ansatte reagerer når en leder tar avgjørelser.

Relasjonsledelse vil ikke være mulig uten at de ansatte har tillit til lederen sier Spurkeland. (Spurkeland, 2009) Det å opparbeide seg tillit kan være krevende, men James og Wooten peker på at man bygger tillit ved å kommunisere åpent, ærlig og ofte (James & Wooten, 2005, s. 146). Det å være åpen og ærlig og kommunisere ofte kan hindre at rykter og sladder sprer seg for mye. (Minzberg i Monsen, 2018, s. 57) På hotellet der Sara jobbet, skjønnte de at det var store endringer på gang med alle kanselleringene og uroen. De ansatte snakket mye seg imellom, de begynte å spørre om nye jobber og diverse. Men siden ledelsen her hadde flere samtaler med dem underveis fikk ikke ryktene og sladderer vokst seg for stor.

Om det lever mange slike rykter og de ansatte begynner å spekulere mye, så kan det skape en mistillit til ledelsen. Siden de ansatte står så tett på det som skjer, så er viktigheten av en åpen og ærlig kommunikasjon meget viktig. (Frandsen & Johansen, 2011; Haddon et al., 2015; Mazzei & Ravazzani, 2015) Trine påpeker at hun tror de ble bedre på kommunikasjon etter hvert. Utfordringen i starten var at de ikke hadde mer informasjon å gi, og behovet fra de ansatte for avklaringer og informasjon var stor.

Peter sier ikke at han ikke hadde tillit til ledelsens håndtering av krisen, men han setter ord på at han synes deres håndtering av situasjonen var feil. Han opplevde at motivasjonen til

permitteringene var å spare penger, uten at han så behovet for det i organisasjonen. Hans opplevelse av at det var mye man kunne gjøre, og ingen økonomisk nedgang, gjorde at han ikke hadde tillit til at de tok en god avgjørelse. Men hans grunnleggende tillit til ledelsen er det ikke grunn for å tro at er dårlig. Tilliten til ledelsen kan også ha blitt gjenopprettet når han og de andre kom tilbake i arbeid. Da var de sammen en uke uten andre oppgaver enn å være sammen, spise og snakke om hvordan permitteringsperioden hadde vært. Ledelsen tok noen grep for å «hente de inn igjen» som Peter kalte det. I permitteringsperioden hadde kontakten Peter hadde med ledelsen liten, begrenset til en samtale og to stabsmøter på to måneder. Men ved tilbakeføring i jobb var de altså samlet i en uke. Forskere viser at det å involvere de ansatte kan være en ressurs. (Mazzei et al., 2012) Ledelsen legger her opp til å lytte til sine ansatte, noe som er med å skape gode relasjoner og bygge tillit. (Frandsen & Johansen, 2011; James & Wooten, 2005; Mazzei & Ravazzani, 2015). Videre er det viktig at det å lytte ikke bare handler om å høre, men å ta tilbakemeldingene til etterretning. Ledelsen i organisasjonen til Peter valgte å ikke permittere noen neste gang samfunnet stengte ned. Det er mulig at dette har hatt innvirkning på tilliten.

Randi som jobbet i butikk opplevde når hun kom tilbake, at ledelsen ikke informerte om at de kunne jobbe 100% igjen, og at flere lover og regler i forhold til smittevern og arbeidsmiljø ble brutt. Hun hadde ikke tillit til at ledelsen ville ordne opp i dette, og uttalte blant annet at «vi passet på hverandre» (Randi – permittert fra butikk). Grunnene til at Randi manglet tillit til ledelsen her var mange. Og de gjorde ikke noe for å bygge tillit på nytt.

Relasjon og tillit bygges gjennom god kommunikasjon, men god kommunikasjon er også avhengig av relasjoner og tillit. (Mazzei et al., 2012) Alle disse tre faktorene, relasjoner, tillit og kommunikasjon, spiller inn på lojalitet. Hvordan har disse faktorene påvirket mine informaners lojalitet til arbeidsgiver etter permitteringene?

5.2.4.3 Lojalitet

Lojaliteteten til arbeidsgiver kan som nevnt tidligere bli påvirket av relasjoner, tillit og kommunikasjon, og kan viser seg i hvordan de ansatte har opplevd at ledelsen har håndtert en krise man har stått i. I forbindelse med covid-19-pandemien var det ulike opplevelser av dette hos mine informanter. Lojaliteten er viktig for videre arbeid, om man som arbeidsgiver blir

attraktiv i arbeidsmarkedet, og i ytterste tilfelle om bedriften/organisasjonen består. Når vi vet at ansatte mulig er de beste og viktigste ambassadørene for en bedrift eller organisasjon, så viser dette hvor viktig det er. (Mazzei et al., 2012)

Ofte vil lojaliteten til arbeidsgiver være sterkt påvirket av hvordan man har følt seg ivaretatt, og jeg spurte informantene om de ville anbefale deres arbeidssted til andre jobbsøkere. Ikke overraskende svarer Randi, som nå jobber et annet sted, at det ikke er et sted hun anbefaler folk å jobbe. Ivaretakelsen av henne og hennes kollegaer fra ledelsen var såpass dårlig at noe annet ville nesten forundret meg. Frida synes at ledelsen har håndtert covid-19-pandemien godt, og snakker positivt om grepen som ble gjort av ledelsen i forbindelse med permitteringene. For Peter er nok lojaliteten fortsatt høy til organisasjonen, men det er ikke en lojalitet som går over alt annet, som det kan være noen ganger i religiøse sammenhenger. Hans opplevelse av ledelsen under starten av covid-19-pandemien var at det var lite kommunikasjon og involvering, og at de ikke strakte seg så langt for han:

«Jeg tror i vertfall for flere av oss så gjorde det noe med lojaliteten til organisasjonen, der man før var villig til å yte høy lojalitet og ofre seg for organisasjonen, men hvis ikke organisasjonen er villig til å ofre seg ekstra for deg, så blir det jo et spørsmål (...) da vil man holde igjen også når arbeidsgiver holder igjen på en måte. (Peter – permittert fra organisasjon)

5.2.4 Å være permittert versus å permittere

I mine undersøkelser så fant jeg, ikke uventet, at det var ulikt hvordan man opplevde perioden med permitteringer. Men det var noe overraskende at tre av mine informanter som var blitt permittert, ikke så ut til å synes det var veldig vanskelig. Peter sier at det «ble et kjærkomment avbrekk» (Peter – permittert fra organisasjon), Frida at det «var litt godt og skulle skru ned tempo» (Frida – permittert fra organisasjon) og Sara at hun var «en av de som elska å være permittert» (Sara – permittert fra hotell). Disse opplevelsene av å være permittert er en sum av alt som skjedde i denne tiden. Men det å slippe å bekymre seg for økonomi og livsgrunnlag i denne perioden var en viktig faktor for dem.

Lederne som ble intervjuet satt med andre inntrykk og følelser da jeg intervjuet dem. Trine sa at det var svært krevende og at «Det var skikkelig kjipt. Det er kanskje tøffeste jeg har gått igjennom som leder.» (Trine – mellomleder i idrettsforening) Denne opplevelsen av at det var

krevende delte Hege, som også hadde måttet si opp mange ansatte: «da var jeg veldig opprørt fordi det skjedde så fort og jeg synes det var vanskelig å stå alene. (...) det koster mye som menneske å se skjebnene og ikke strekke til.» (Hege – hotelldirektør) Det er klart at hennes situasjon ble ekstra krevende siden hun ble pålagt å si opp så mange av sine ansatte.

Trine opplevde også at ønske om å ivareta og hjelpe ansatte var til stede, men at kompetansen ikke alltid strakk til. Jeg lar hennes utsagn bli et bilde på hvor sammensatt denne situasjonen var, og hvor vanskelig det kan være å følge opp arbeidstakere under covid-19-pandemien:

«Vi har mange arbeidstakere fra flere forskjellige land, som ble sittende alene i sin leilighet langt fra familie. (...) Når man også skulle da bistå og være til stede og følge opp, det var også vanskelig, hvor man kommer inn på kanskje settinger hvor man ikke har kompetanse. Hvordan rådføre den til å ta tak i at «jeg sitter her og sliter psykisk hjemme», og sitter langt fra familie. Det var også noe man på en måte ikke hadde sett for seg.» (Trine – mellomleder idrettsforening)

5.3 Strukturer eller ledelse?

I intervjuene spurte jeg ikke informantene spesifikt om de eksterne faktorene som er presentert i denne oppgaven. Tilhørighet til fagforeninger ble tatt opp, men det var lite relevant da få av mine informanter var fagorganisert. Likevel har denne oppgaven vokst frem med tydelige funn som har pekt på at eksterne faktorer har hatt mye å si for hvordan de ansatte ble ivaretatt i permitteringsperioden. Hvor mye har egentlig kriseledelsen og kommunikasjonen betydd? Er det slik at det økonomiske rammeverket, rettighetene til arbeidstakere og trepartssamarbeidet, hadde mye mer å si for hvordan det opplevdes å være permittert enn kommunikasjon og kriseledelse?

Jeg vil tro at om de eksterne faktorene som er presentert i denne oppgaven ikke hadde vært til stede, så hadde opplevelsen av å være permittert vært annerledes. Å kommunisere godt er viktig, men det hadde ikke hjulpet så veldig mye på situasjonen om lederen viste aldri så mye forståelse for situasjonen, ringte deg daglig eller gav ofte og god informasjon om hva som skjedde i bedriften eller organisasjon. Derfor vil jeg påstå at de viktigste faktorene for mine informanter var at de hadde rettigheter og at de ble tatt vare på økonomisk gjennom velferdsordningene. Men det er nok også en sannhet med modifikasjoner. For som informanten Randi (permittert fra butikk) satte ord på, så var det liten oppfølging fra hennes leder, og dette ble oppfattet svært negativt. Hun jobber heller ikke lenger i denne butikken. Men både Peter og Sara sa at det å slippe å bekymre seg for økonomien når de var permittert

var veldig viktig. Deres uttalte opplevelser av det å være permittert var ikke så negative, og det var i stor grad knyttet opp til strukturer, ordninger og økonomisk trygghet. Dette kan knyttes sammen med opplevelsen av ivaretagelse. De hadde kanskje ikke følt seg så godt ivaretatt uten myndighetene sine ekstra støtteordninger knyttet til permitteringer under covid-19-pandemien, eller alle de rettighetene norske arbeidsgivere har.

Derimot ble informantenes uttalte opplevelse av ivaretagelse knyttet til kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen. Dette kan forklares ved spørsmålsstillingene i intervjuene og hvordan jeg selv ordla meg. Men det kan også forklares med hvordan de selv oppfatter hva ivaretagelse er. Mange både arbeidstakere og arbeidsgivere i Norge vil nok forvente at de eksterne faktorene er til stede, og at systemene fungerer. Derfor blir kanskje ikke viktigheten av disse lagt merke til før de ikke fungerer eller er borte. Når strukturene er på plass, så forventer vi god ivaretagelse også på andre områder. God intern kommunikasjon i kriser bygger tillit, relasjoner og lojalitet.

Eksempelet med hotelldirektøren Hege som har hjulpet tidligere ansatte med å finne jobber, ansatte som hun har støttet og fulgt videre til nytt arbeid eller studier viser en ivaretagelse som går ut over både det lovpålagte og det man kan forvente. Men slik ivaretagelse fra en leder går ikke upåaktet hen, og kan i noen tilfeller veie opp for mangel av strukturer og de omtalte eksterne faktorene.

De godene vi har i det norske arbeidslivet bør ikke tas for gitt, og de eksterne faktorene omtalt i denne oppgaven har stor betydning for opplevelsen av ivaretagelse hos informantene i denne studien. Men det har også kriseledelsen og intern kommunikasjon. Begge deler viser seg altså å være viktige, og er også avhengige av hverandre. Sara oppsummerer treffende hva som har vært avgjørende for hvordan det har opplevdes å være permittert: «heldige i permitteringa både med tanke på jobb, og oppfølging og nav og penger og alt. Så jeg har jo hatt det veldig godt.» (Sara – permittert fra hotell)

For å ivareta de ansatte som ble permittert under covid-19-pandemien i 2020, viser studien min at både eksterne og interne faktorer var viktig. Og det ene kunne ikke fungert like godt uten det andre. Og selv om intern kommunikasjon og ivaretagelse av ansatte gjennom dette er viktig, så har kanskje strukturene og velferdsordningene hatt like mye å si for hvor god

ivaretagelsen av permitterte ansatte var under covid-19-pandemien. Så hva skal jeg si, strukturer eller ledelse? Ja takk, begge deler!

6.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg forsøkt å svare på problemstillingen «*Hvordan ble permitterte arbeidstakerne ivaretatt i Norge under utbruddet av covid-19 i 2020? Hvilke eksterne og interne faktorer påvirket opplevelsen av ivaretagelse hos de permitterte?*». Interessen for temaet dukket opp i møte med covid-19-pandemien og historiene jeg hørte om permitteringer. Denne enorme krisen for hele det norske samfunnet fikk store konsekvenser for mange mennesker. Permitteringstallene skøyt i været da regjeringen stengte ned landet 12.mars 2020 for å hindre masseutbrudd av covid-19-viruset.

Jeg har undersøkt hvordan det norske arbeidslivet er organisert og regulert. Disse eksterne faktorene med lover og rettigheter, sammen med ekstra tilskudd fra myndighetene, har påvirket både bedrifter, organisasjoner og ansatte under covid-19-pandemien.

Studien viser at disse faktorene har hatt mye å si for ivaretagelsen av permitterte ansatte. Rettighetene man har som arbeidstaker og den økonomiske tryggheten informantene hadde under covid-19-pandemien var avgjørende for hvordan de opplevde permitteringsperioden.

Flere forskere innen kriseledelse har etterlyst mer forskning om intern kommunikasjon og hvordan dette oppfattes av de ansatte. (Bundy et al., 2017; Frandsen & Johansen, 2011; Haddon et al., 2015; Mazzei & Ravazzani, 2015) Jeg har derfor i denne oppgaven også forsøkt å svare på hvordan kommunikasjonen mellom lederne og de ansatte for gikk i permitteringsperioden og hvordan dette ble oppfattet av arbeidstakerne. Gjennom kvalitative intervjuer har jeg undersøkt dette hos seks informanter. Av disse var fire arbeidstakere som hadde blitt permittert, og to ledere som hadde permittert ansatte.

Det er lite som er lovpålagt ved permitteringer, men teorien og mine funn viser at det ofte er behov for mer kommunikasjon og oppfølging av ansatte når man står i en krise. Denne studien viser hvordan dette har blitt gjort og oppfattet av 6 informanter fra 6 ulike arbeidsplasser. Der det noen steder ble oppfattet som god oppfølging handlet det om

personlige samtaler, god informasjon og god hjelp ved søknader hos NAV. I tillegg ble det lagt vekt på det å bli møtt med forståelse for reaksjonene og at det var en vanskelig situasjon. Jeg støtter meg på flere av forskerne som sier at de ansatte er de største ressursene og de viktigste ambassadørene en bedrift eller organisasjon har, og at god kommunikasjon med dem er avgjørende for bedriftens/organisasjonenes ansikt utad og andres oppfattelse av dem. (Frandsen & Johansen, 2011; Haddon et al., 2015; Mazzei & Ravazzani, 2015; Spurkeland, 2009) Ivaretagelse gjennom god kommunikasjon bør dermed være høyt på agendaen til ledelsen når man står overfor en krise.

6.1 Konklusjon

Funnene fra studien tyder på at de eksterne faktorene har hatt mye å si for ivaretagelsen til permitterte ansatte. Disse faktorene handler om hvordan det norske samfunnet er bygd opp med organisert arbeidsliv, sterke rettigheter for arbeidstakere og gode velferdsordninger. At myndighetene bevilget store summer til å øke dagpengeutbetalingene var viktig.

Intern kommunikasjon er krevende i en krise, men avgjørende for hvordan de ansatte føler seg ivaretatt. Hvordan de opplevde kommunikasjonen fra ledelsen hadde også innvirkning på hvordan de ansatte reagerte på å bli permittert, og videre innvirkning på tillit til ledelsen og lojalitet til bedriften eller organisasjonen.

Opplevelsen av ivaretagelse hos informantene var i stor grad god. Deres uttalte opplevelser var knyttet til intern kommunikasjon og forholdet til ledelsen. Men hvordan de opplevde å være permittert, var i vel så stor grad knyttet til velferdsordningene og økonomisk trygghet.

Denne oppgaven kan ikke gi mange svar som er lett overførbart grunnet antallet informanter, men funnene kan være med å belyse viktigheten av det norske systemet i forbindelse med ivaretagelse av permitterte ansatte. Studien kan også være et tilskudd til forskning om intern kommunikasjon og viktigheten av god kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen i forbindelse med kriser.

6.2 Videre forskning

Ivaretagelse av ansatte er et stort felt der både eksterne og interne faktorer spiller inn, og videre forskning innenfor temaet er både interessant og nyttig.

Denne undersøkelsen er gjort med få informanter i norsk kontekst. Undersøkelser i større skala av ivaretagelse av ansatte i Norge under COVID-19-pandemien vil kunne gi et tydeligere svar av opplevelsen av ivaretagelse.

Det kan med fordel gjennomføres kvantitative undersøkelser i bedrifter og organisasjoner der man ser på hva som er gjort i permitteringsperioden, og hvordan det oppfattes. Større kvalitative studier kan også gi større innsikt. (Haddon et al., 2015)

Videre forskning bør også se på muligheten for å gjennomføre undersøkelser som kan sammenligne norsk kontekst med andre land. Hvor mye påvirker det norske arbeidssamfunnet med fagorganisering og velferdsordninger opplevelsen av ivaretagelse for de ansatte? Hvordan har utbruddet av covid-19-viruset blitt håndtert med støtteordninger og goder andre steder enn i Norge?

Muligheter for nye undersøkelser er altså mange, og jeg vil oppfordre ledere til å se på hvordan dette kan gjøres i deres bedrift eller organisasjon. Hvordan ledelsen oppfatter seg selv, og om det er det samme som de ansatte oppfatter, er et viktig felt for hvordan man kan drive god personalledelse fremover. Etter covid-19-utbruddet med påfølgende restriksjoner, spesielt innenfor reising, er det flere som nå mangler arbeidskraft. (NAV, 2021b) Det fører til større konkurranse om arbeidstakerne. Forskning på ivaretagelse av ansatte kan bidra til at bedrifter og organisasjoner i større grad klarer å ha god intern kommunikasjon, og videre både beholde de ansatte man har, og være attraktive for nye søkere.

Forskning på området kan også bidra til å øke forståelsen av Den norske modellen og videre styrke trepartssamarbeidet i Norge. Ved å forske på hvordan velferdsordningene har vært med å ivareta de ansatte kan muligens arbeidet med velferdsordninger og systemer videreføres og videreutvikles.

Litteraturliste

- Andreassen, T. A. & Furuly, J. G. (2021, 16.04.2021). Koronakommisjonens rapport: Ble advart mot en pandemi, men var ikke forberedt. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/norge/i/WOzqw2/koronakommisjonens-rapport-ble-advart-mot-en-pandemi-men-var-ikke-fo>
- Arbeidsmarkedsloven. (2004). *Lov om arbeidsmarkedstjenester* (LOV-2004-12-10-76). Arbeids- og sosialdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-12-10-76>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Arbeids- og sosialdepartementet.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>
- Arbeidstilsynet. (2021a). *Permittering*. Hentet 06.11.2021 fra
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/permittering/>
- Arbeidstilsynet. (2021b). *Tillitsvalgt*. Hentet 06.11.2021 fra
<https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/tillitsvalgte/>
- Aurdal, B. H. (2021, 20.09.2021). AstraZeneca: «Banebrytende» testresultater for brystkreftmedisin. *Finansavisen*. Hentet 25.09.2021 fra
<https://finansavisen.no/nyheter/helse/2021/09/20/7739770/banebrytende-testresultater-for-brystkreftmedisin>
- Bergsli, A. T. (2020, 03.03.2020). *Arbeidslivets laginndeling*. Arbeidslivet.no. Hentet 04.10.2021 fra <https://www.arbeidslivet.no/Lonn/Organisering-og-partene/Organisering-og-partene/>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Coombs, T. W. & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of communication management (London, England)*, 10(2), 123-137. <https://doi.org/10.1108/13632540610664698>
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 58(2), 141-148.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>

- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
- Dagens Næringsliv. (2021). *AstraZeneca PLC*. Dagens Næringsliv, Investor. Hentet 25.09.2021 fra <https://investor.dn.no/#!/Aksje/S600/AZN/AstraZenecaPLC>
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS 2020.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *The Academy of Management review*, 32(1), 33-54.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463682>
- European Medicines Agency. (2021). *Vaxzevria (previously COVID-19 Vaccine AstraZeneca)*. Hentet 25.10.2021 fra <https://www.ema.europa.eu/en/medicines/human/EPAR/vaxzevria-previously-covid-19-vaccine-astrazeneca>
- Fellesforbundet. (2021). *Regler for permitterte under koronapandemien*. Hentet 06.11.2021 fra <https://www.fellesforbundet.no/for-tillitsvalgte/permittering/nye-permitteringsregler-under-korona/>
- Folketrygdloven. (1997). *Lov om folketrygd (folketrygdloven)* (LOV-1997-02-28-19). Arbeids- og sosialdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-02-28-19>
- Forskrift til utfylling og gjennomføring av lov om tilskudd ved avbrutt permittering. (2020). *Forskrift til utfylling og gjennomføring av lov om tilskudd ved avbrutt permittering (økonomiske tiltak i møte med virusutbruddet)* (FOR-2020-06-29-1420). Finansdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2020-06-29-1420?q=permittering>
- Fossheim, K. (2016, 19.05.2016). *EgyptAir er forfulgt av alvorlige ulykker*. tv2.no. Hentet 01.04.2021 fra <https://www.tv2.no/a/8319481/>
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate communications*, 16(4), 347-361.
<https://doi.org/10.1108/13563281111186977>
- Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A. & Dalphin, J. R. (2007). *The Research imagination : an introduction to qualitative and quantitative methods* (2. edition.). Cambridge University Press.

- Gundersen, D. (2018, 07.05). Krise. I *Store norske leksikon* (Bd. 2021). <https://snl.no/krise>
- Haddon, A., Loughlin, C. & McNally, C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders? *Leadership & organization development journal*, 36(5), 612-627. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0166>
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational dynamics*, 34(2), 141-152. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.005>
- Jane, M. H. & Boas, S. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *The Academy of Management review*, 30(1), 96-112. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281435>
- Lokken, E. T. (2016). Kommunikasjon i krisepregede omstillinger. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2/2016, 99-110. <https://www.magma.no/kommunikasjon-i-krisepregede-omstillinger>
- Mazzei, A., Kim, J.-N. & Dell'Oro, C. (2012). Strategic Value of Employee Relationships and Communicative Actions: Overcoming Corporate Crisis with Quality Internal Communication. *International journal of strategic communication*, 6(1), 31-44. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.634869>
- Mazzei, A. & Ravazzani, S. (2015). Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 52(3), 319-337. <https://doi.org/10.1177/2329488414525447>
- Mitroff, I. I. (2007). The Psychological Effects of Crises: Deny Denial—Grieve Before a Crisis Occurs. I *International Handbook of Organizational Crisis Management*. SAGE publications, Inc.
- Mitroff, I. I. (2016). Systemisk kriseledelse. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2016, 16-22. <https://www.magma.no/systemisk-kriseledelse>
- Monsen, L.-K. (2018). Ledelse, makt og kommunikasjon. *Faglig kommunikasjon i praksis*. (s. 45-70). Universitetsforlaget.
- NAV. (2013, 25.02.2020). *Organisering av NAV*. Hentet 06.11 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/organisering-av-nav>

- NAV. (2021a, 13.01.2021). *Arkiv - Permitterte. 2020*. Hentet 15.09.2021 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/relatert-informasjon/arkiv-permitterte.2020>
- NAV. (2021b, 20.05.2021). *NAV's bedriftsundersøkelse 2021: Fortsatt høy mangel på arbeidskraft*. Hentet 10.11.2021 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/navs-bedriftsundersokelse-2021-fortsatt-hoy-mangel-pa-arbeidskraft>
- NAV. (2021c, 4.11.2021). *Søk om penger - permittert*. Hentet 06.11.2021 fra <https://www.nav.no/arbeid/permittert>
- Nesheim, T. (2016). Kriseledelse og organisering. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2016, 35-44. <https://www.magma.no/kriseledelse-og-organisering>
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- nord.no. (2021). *Studenters ansvar for personvern i praksisstudier og oppgaver*. Hentet 02.11.21 fra <https://www.nord.no/no/om-oss/personvern/studentoppgaver#&acd=5cf60c22-225f-73b0-9f10-10718f576411&acd=c4c4287d-a5a6-e98d-63ee-ef1f8c883ea1>
- NOU 2021:6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien. Rapport fra Koronakommisjonen*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Teknisk redaksjon. <https://www.koronakommisjonen.no/kommisjonens-rapport-og-presentasjoner/>
- Norsk senter for forskningsdata. (2021). *Fylle ut meldeskjema for personopplysninger*. Hentet 15.09.2021 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger>
- Permitteringslønnsloven. (1988). *Lov om lønnsplikt under permittering* (LOV-1988-05-06-22). Arbeids- og sosialdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1988-05-06-22>
- Pillai, R. & Meindl, J. R. (1998). Context and Charisma: A "Meso" Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership.

Journal of management, 24(5), 643-671.

<https://doi.org/10.1177/014920639802400505>

Regjeringen. (2021, 02.10.2021). *Informasjon for norske bedrifter om koronautbruddet*.

Hentet 04.10.2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/sporsmal-og-svar-for-norske-bedrifter-om-koronautbruddet/id2694423/>

Ripegut, H. (2021, 23.03.2021). *AstraZeneca straffes på børsen: – Vi er bekymret*. Hentet

25.09.2021 fra <https://www.msn.com/nb-no/okonomi/nyheter/astrazeneca-straffes-p%C3%A5-b%C3%B8rsen-vi-er-bekymret/ar-BB1eSNUf>

Sayegh, L., Anthony, W. P. & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human resource management review*, 14(2), 179-199. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.002>

Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.). Universitetsforl.

Stugu, S. *Den norske modellen sikrer samarbeidet i arbeidslivet*. Hentet 04.10.2021 fra

<https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/den-norske-modellen>

Thomassen, E. (2021, 03.05.). *Trepartssamarbeid*. Store Norske Leksikon. Hentet 04.10.2021

fra <https://snl.no/trepartssamarbeid>

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

World Health Organization. (2021, 12.11.2021). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*.

Hentet 12.11.2021 fra <https://covid19.who.int/>

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Kriseledelse i en pandemi. Permitteringer og kommunikasjon

Referansenummer

593052

Registrert

10.09.2021 av Kristin Øygaard - kristin.oygard@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hans Petter Saxi , hans.p.saxi@nord.no, tlf: 75517342

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kristin Øygaard, 326194@student.nord.no, tlf: 99542113

Prosjektperiode

10.09.2021 - 20.12.2021

Status

22.09.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

22.09.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 22.09.2021 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger, særlige kategorier av personopplysninger om fagforeningsmedlemskap frem til 20.12.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er

at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

For særlige kategorier av personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i intervju til min Masteroppgave

«Kriseledelse i en pandemi. Permitteringer og kommunikasjon»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på kommunikasjon og personalhåndtering rundt permitteringer grunnet utbruddet av Covid-19. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Masteroppgave ved Nord Universitet, Fakultetet for samfunnsvitenskap, Human Resource Management. Alle opplysninger vil kun brukes i denne oppgaven.

Oppgaven handler om kriseledelse, med fokus på intern kommunikasjon i den pågående Covid-19-pandemien. Mer spesifikt kommunikasjon og ivaretagelse av ansatte ved permittering som følge av restriksjoner og dårlig økonomi på grunn av pandemien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet, Fakultetet for samfunnsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg vil intervju 6-8 personer som har blitt permittert under pandemien. Jeg vil også intervju 2-3 leder som har måttet permittere ansatte under pandemien.

Du får spørsmål om å delta da du enten har vært permittert eller har permittert noen grunnet covid-19.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det å delta i et intervju som vil vare ca. 60 minutter.

Det vil bli tatt lydopptak fra intervjuet som siden transkriberes.

Spørsmålene dreier seg rundt arbeidssituasjon, kommunikasjonsformer, egne opplevelser og permitteringsperioden.

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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Kun Kristin Øygard vil ha tilgang til lydfilene som slettes etter innlevering av oppgaven.

Alle informanter får et nummer som erstatter navnet i alt skriftlig materiale, og arbeidssted vil anonymiseres. Eks.:» arbeider på hotell i en større kjede i en by på Østlandet»

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Skriftlig oppgave leveres inn 15. november 2021. Da slettes lydfilene fra intervjuene.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet, Fakultetet for samfunnsvitenskap, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord Universitet ved Mastergradsstudent Kristin Øygaard
326491@student.nord.no
99 54 21 13
- Nord Universitet ved Professor Emeritus Hans Petter Saxi (veileder)
Hans.p.saxi@nord.no
75 51 73 42
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen
Toril.i.kringen@nord.no
74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kristin Øygaard

Hans Petter Saxi

Masterstudent

Veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], 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)

Intervjuguide permitterte ansatte

Intervjuguide Masteroppgave Kristin Øygard

Jeg vil gjennomføre dybdeintervjuer med informantene. Intervjuene vil vær semistrukturerte, med følgende intervjuguide som rettesnor. 6-8 informanter

Formålet med intervjuet:

Permittering grunnet utbruddet av covid-19

Jeg vil se nærmere på personalhåndteringen og kommunikasjonen i denne krevende tiden. Mer spesifikt kommunikasjon og ivaretagelse av ansatte ved permittering som følge av restriksjoner og dårlig økonomi på grunn av pandemien.

Informasjon til informantene:

Ved å delta i intervjuet samtykker du til at det blir gjort lydopptak av samtalen. Lydfilene blir slettet etter transkribering. Andre personsensitive opplysninger som behandles er alder og medlemskap i fagforening. Alle opplysninger vil anonymiseres i Masteroppgaven.

Dataene fra intervjuet vil kun brukes i Masteroppgaven til Kristin Øygard ved Nord Universitet, Fakultetet for Samfunnsvitenskap, høsten 2021.

1. Bakgrunnsinformasjon:
 - a. Kjønn
 - b. Alder
 - c. Antall år i bedriften/organisasjonen
2. Stilling
 - a. Hvilken stilling har/hadde du?
 - b. Har du en spesifikk utdanning til denne stillingen? Eller hvilken utdanning har du?
 - c. Var det andre med din kompetanse som ikke ble permittert? Hvorfor/hva tenker du om det?
3. Permittering
 - a. Hvordan fikk du vite om at du skulle bli permittert?
 - i. Hor lenge var permitteringen? Ble det utvidet underveis?
 - b. Hvor mange har blitt permittert, Var du den første i bedriften/organisasjonen som ble permittert?
 - c. Hvordan opplevde du dagene før permittering?
 - i. Var det mye usikkerhet eller snakk i gangene?
 - ii. Sa leder noe om hva som kom til å skje?
 - iii. Hvordan var kommunikasjonen fra ledelsen disse dagene?
 - d. Hadde du kontakt med arbeidsgiver da du var permittert?
 - i. Hvordan opplevdes dette?
4. Ledelsen
 - a. Hvordan opplevde du ditt forhold til nærmeste leder og ledelsen før pandemien`
 - b. Endret dette seg da du ble permittert?
 - c. Ved eventuell tilbakeføring i arbeidet – hvordan opplever du leder/ledelsen nå?
 - i. Har det vært noen oppfølging i etterkant av permittering?
5. Fagforening
 - a. Er du fagorganisert, hos hvem?
 - b. Hadde du kontakt med tillitsvalgt i forkant, under og/eller etter permittering?
 - c. Fikk du god oppfølging fra dem?
6. Bedrift/organisasjon
 - a. Hvordan er ditt inntrykk av bedriften/organisasjonen i dag?
 - b. Har du en lojalitet til bedriften/organisasjonen?
 - i. Hvorfor/hvorfor ikke
7. Andre ting jeg ikke har spurt om, som du gjerne vil fortelle om?

Intervjuguide ledere

Intervjuguide Masteroppgave Kristin Øygard

Jeg vil gjennomføre dybdeintervjuer med informantene, i denne sammenheng ledere som har måttet permittere noen ansatte. Intervjuene vil være semistrukturerte, med følgende intervjuguide som rettesnor. 2-3 informanter

Formålet med intervjuet:

Permittering grunnet utbruddet av covid-19

Jeg vil se nærmere på personalhåndteringen og kommunikasjonen i denne krevende tiden. Mer spesifikt kommunikasjon og ivaretagelse av ansatte ved permittering som følge av restriksjoner og dårlig økonomi på grunn av pandemien.

Informasjon til informantene gis i eget skriv.

1. Bakgrunnsinformasjon:
 - a. Kjønn
 - b. Alder
 - c. Antall år i bedriften/organisasjonen
2. Stilling
 - a. Hvilken stilling har du?
 - b. Har du hatt lederansvar i mange år?
 - i. Har du hatt andre stillinger i bedriften/organisasjonen tidligere?
 - ii. Har du hatt personalansvar andre steder tidligere?
 - c. Hvor mange ansatte har du personalansvar for?
 - i. Hvor mange var det før pandemien brøt ut?
 - d. Hvilken utdanning har du?
3. Permittering
 - a. Hvor mange har blitt permittert i din bedrift/organisasjon?
 - i. Har du hatt personalansvar for alle?
 - b. Hvordan opplevdes det i dagene før permittering?
 - i. Var det mye snakk i gangene, usikkerhet, var dere en ledergruppe som gikk inn for en felles strategi eller lignende?
 - c. Hvordan gikk du frem når noen skulle bli permittert?
 - i. Hvordan opplevdes dette for deg?
 - d. Hadde du kontakt med de ansatte når de var permittert?
 - i. Hvordan opplevdes dette?
 - e. Fikk dere noen nye bevilgninger fra det offentlige i forbindelse med Covid-19?
 - i. Var dette god hjelp i den situasjonen du som leder sto i?
 - ii. Hadde det betydning for de som ble permittert, eller for færre permitteringer?
 - f. Arbeidstilsynet sier at en bedrift som vurderer å gå til permittering, bør drøfte dette med de tillitsvalgte i bedriften. Dette er ikke lovpålagt, men kan være tariffestet.
 - i. Er det tariffestet hos dere?
 - ii. Hadde du kontakt med tillitsvalgte i forkant av permitteringen?
 1. Hadde du kontakt med tillitsvalgte underveis i permitteringsperioden til dine ansatte?
4. Forhold til ansatte
 - a. Hvordan opplevde du ditt forhold til de ansatte før pandemien?
 - b. Endret dette seg under permitteringsperioden, og i etterkant?
 - i. Hvordan da?
 - ii. Har du tanker om hvorfor?
5. Andre ting jeg ikke har spurt om, som du gjerne vil fortelle om?