

Forside

Bacheloroppgave

Studieprogram: Sosiologi

Opptaksår: 2018

Er oppgaven konfidensiell? (skriv X) NEI: X JA: _____

Kan oppgaven benyttes til undervisningsformål (anonymt)? JA: X NEI: _____

Forfatter(e)

Studentnr (6 siffre)	Kandidatnr (4 siffre)	Navn:
249952	4109	Markus Børresen

Oppgavens tittel:

Organisatorisk samarbeid under korona - hvordan personalledelsen opprettholder et godt arbeidsmiljø under koronapandemien.

Veileder: Isak Lekve

Sammendrag

Denne teksten forsøker å besvare problemstillingen: hvordan bidrar personalledelsen til å opprettholde et godt arbeidsmiljø under pandemien? For å svare på dette er jeg nødt til å finne ut av hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljø, hvordan arbeidshverdagen er endret under pandemien og hvordan personalledelsen er endret under pandemien. Det kommer frem av oppgaven at arbeidsmiljø i stor grad påvirkes av samarbeid, kultur og motivasjon. Videre blir endringer under pandemien drøftet ved hjelp av disse tre faktorene, og hva konsekvensen av disse er.

Hovedfunnet tyder på at samarbeid, kultur og motivasjon endres i både positiv og negativ retning, og personalledelsen må være oppmerksom, først og fremst på de negative endringene, for å kunne opprettholde et godt arbeidsmiljø. Oppgaven blir avsluttet med å se på hva organisasjonen jeg har undersøkt gjør i praksis for å opprettholde et godt arbeidsmiljø, og det kommer frem at sosiale relasjoner og samarbeid er det viktigste.

Forord

Dette er den avsluttende oppgaven på studiet bachelor i sosiologi, våren 2021.

Jeg vil rette en stor takk til veileder som med sine gode tips og ideer flere ganger har rettet oppgaven i riktig retning. Videre vil jeg takke alle informantene som lot seg intervju, uten dere ville ikke oppgaven vært mulig.

Markus Børresen 12.05.2021

INNHALDSFORTEGNELSE

1	Innledning	3
2	Teori	5
2.1	Et godt arbeidsmiljø	5
2.2	Den nordiske arbeidslivsmodellen	5
2.2.1	Et godt arbeidsliv	6
2.3	Organisasjonskultur.....	6
2.3.1	Design organisasjonskultur	7
2.3.2	Lederens oppførsel	7
2.3.3	Unike problemer under pandemien	8
2.3.4	Sterk kultur.....	8
2.4	Motivasjon.....	8
2.4.1	Indre, ytre og prososial motivasjon	9
2.4.2	Promotering av motivasjon	9
2.5	Forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR.....	10
3	Metode.....	12
3.1	Metodedesign og begrunnelse	12
3.2	Operasjonalisering.....	13
3.3	Gjennomføringen	14
3.4	Evaluering	14
4	Empiri.....	16
4.1	Generelle spørsmål om personalledelse og arbeidsmiljø	16
4.1.1	Personalansvar og vikarer	16
4.1.2	Konflikthåndtering	16
4.2	Endringer i arbeidshverdagen under pandemien	17
4.2.1	Økt voksentetthet.....	17
4.2.2	Møter på nett	17
4.2.3	Økt arbeidsmengde.....	18
4.2.4	Diskusjoner om kompensasjon.....	19
4.2.5	Sykefravær og redusert samarbeid	19
4.3	Endringer i personalledelse under pandemien.....	20
4.3.1	Sosialt fokus og fysisk berøring	20
4.3.2	Digitale møter og intervjuer	21
4.3.3	Forbud mot klokke og lange negler.....	21

4.4	Negative sosiale konsekvenser.....	22
4.4.1	Skummelt med korona	22
4.4.2	Relasjoner.....	23
4.4.3	Motivasjon.....	23
4.4.4	Bedre arbeidsmiljø i organisasjonen nå?.....	24
4.5	Oppsummering empiri.....	25
5	Analyse.....	26
5.1	Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø?.....	26
5.2	Endringer under pandemien	26
5.2.1	Samarbeid.....	26
5.2.2	Kultur	27
5.2.3	Motivasjon.....	28
5.3	Hvordan bidrar personalledelsen til å opprettholde et godt arbeidsmiljø under pandemien?	29
6	Konklusjon og videre forskning	30
7	Litteraturliste	31
8	Vedlegg	32
8.1	Vedlegg A – Intervjuguide.....	32

1 INNLEDNING

I over et år nå har verden vært preget av en global pandemi, koronaviruset, som har innflytelse på alt fra konfirmasjonsfeiring til sydenferie. Og med retningslinjer så vanskelige at selv vår egen statsminister sliter med å holde oversikten (Remen & Kalajdzic, 2021), er det liten tvil om at pandemien skaper en ny, uforutsigbar og utfordrende hverdag.

I denne nye hverdagen er mange nødt til å avfinne seg med annerledes og fremmede måter å gjennomføre sitt daglige arbeid på. I mange situasjoner har man ikke lenger mulighet til å fysisk møte opp på kontoret, og må forholde seg til hjemmekontor og digitale møter. Hva gjør man dersom hjemmekontor ikke er en mulighet, og man er nødt til å være til stede på arbeidsplassen? Man kan ikke selge varer på Rema 1000 fra stua, og man kan ikke ta vare på barn over internett. Personalledelsen i enhver organisasjon sitter i dag med en unik utfordring hvor de må forholde seg til både retningslinjer fra staten og de ansattes behov og ønsker. Hvordan bidrar personalledelsen til å opprettholde et godt arbeidsmiljø under koronapandemien? Det er dette jeg ønsker å finne svar på i denne oppgaven.

For å svare på denne problemstillingen må jeg først finne ut hvordan arbeidshverdagen er endret, og hvordan dette har ført til endret arbeidsmiljø under pandemien. Etter å ha svart på disse to spørsmålene kan jeg finne ut av hvordan personalledelsen arbeider for et godt arbeidsmiljø.

For å besvare disse spørsmålene har jeg valgt å sette søkelys på en organisasjon. Den valgte organisasjonen er en offentlig barnehage, og dette åpner opp for en rekke spennende og unike utfordringer. Barnehager faller inn under den kategorien med organisasjoner som ikke bare kan sende alle de ansatte hjem foran en datamaskin, de er nødt til å møte opp og være til stede for barna. Kommunale barnehager har også den unike egenskapen at lederne sitter på eget personalansvar, opp til et visst nivå, før HR fra kommunen innkalles.

Hensikten med denne oppgaven er altså å svare på problemstillingen – hvordan bidrar personalledelsen til å opprettholde et godt arbeidsmiljø under koronapandemien?

Opgaven er oppdelt i flere kapitler:

Til å begynne med vil jeg presentere relevant teori, deretter en gjennomgang av metoden benyttet for å innhente informasjon fra organisasjonen. Deretter et empirikapittel med

funnene fra undersøkelsen, som sammen med teorien blir drøftet og analysert i et analysekapittel. Til slutt kommer en konklusjon.

Vedlagt oppgaven ligger intervjuguiden.

2 TEORI

Det finnes en rekke bøker og teori om personalledelse og arbeidsmiljø. Før jeg kan undersøke og forstå hvordan personalledelsen kan opprettholde et godt arbeidsmiljø under pandemien er det nødvendig med en forståelse av hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljø. Etter dette vil jeg se nærmere på den nordiske arbeidslivsmodellen, som ofte blir regnet som verdens beste. For å komme nærmere inn på hva man kan gjøre for å designe og opprettholde et godt arbeidsmiljø vil jeg deretter ta for meg teori om organisasjonskultur, forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR og motivasjon. Avslutningsvis skal jeg se nærmere på en artikkel som omhandler spesifikke problemer personalledelsen kan møte under pandemien.

2.1 ET GODT ARBEIDSMILJØ

Innledningsvis vil jeg altså undersøke hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljø. Statens arbeidsmiljøinstitutt presenterer fem faktorer for et godt arbeidsmiljø (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2018):

1. God struktur og klare roller i arbeidslivet.
2. Kontroll over egen arbeidssituasjon.
3. Belønning, i form av anerkjennelse og positiv oppmerksomhet.
4. Støttende og rettferdige ledere, som gir mulighet og ressurser til å løse oppgaver.
5. Forutsigbarhet ved omstillinger eller endringer i arbeidssituasjonen.

Men, hva ligger bak et godt arbeidsmiljø? Det vil bli for langt å gå inn på alle faktorene her, og jeg vil fokusere på noen av de viktigere elementene. Disse er: den nordiske arbeidslivsmodellen med sterkt samarbeid mellom partene. En god organisasjonskultur og vektlegging av bestemte former for motivasjon gjennom forpliktelsesbasert HR. Videre i dette kapitlet vil jeg gå forklare disse elementene.

2.2 DEN NORDISKE ARBEIDSLIVSMODELLEN

Den nordiske arbeidslivsmodellen blir ofte beskrevet som den beste i verden for et godt arbeidsmiljø. Teorien vil i tillegg bli relevant for å forstå hvordan endringer i personalledelse, som følge av pandemien, kan påvirke arbeidsmiljøet.

Heppe & Nergaard presenterer noen særtrekk ved den nordiske arbeidslivsmodellen som er med på å gi hver enkelt ansatt et bedre arbeidsmiljø og en bedre arbeidshverdag enn i resten av verden (Hippe & Nergaard, 2017). Disse trekkene er:

- Sterke organisasjoner for både arbeidstakere og arbeidsgivere
- Lønnsdannelse gjennom tariffavtaler
- Detaljerte arbeids- og velferdsreguleringer.

Dette gir grunnlag for et sterkt samarbeid mellom partene i arbeidslivet, og det er dette samarbeidet som fører til et godt arbeidsmiljø.

2.2.1 Et godt arbeidsliv

Nordisk arbeidsliv preges av flere arbeidsmiljøreguleringer. Disse har som mål at «arbeidsplasser skal være trygge, utviklende og gi arbeidstakerne mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag» (Hippe & Nergaard, 2017, s. 21). Det sentrale her er en ide om at medvirkning og samarbeid er viktig for utvikling av arbeidsplassene. Dette samarbeidet strekkes seg videre til en verdibasert ledelsestradisjon, hvor det er større vekt på å involvere de ansatte, fremfor en hierarkisk linjestyring. Man jobber også ut ifra en oppfatning om at både leder og ansatt har felles interesser og mål. Dette gjør at vi kan se for oss en relasjon mellom motivasjon og et godt arbeidsmiljø.

Vi ser altså fellestrekk mellom faktorene for et godt arbeidsmiljø i den nordiske arbeidslivsmodellen og Statens arbeidsmiljøinstitutt. Dette utgangspunktet for hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljø blir vesentlig for å analysere hvilke endringer som kommer av pandemien, samt hvordan personalledelsen kan arbeide for å opprettholde et godt arbeidsmiljø under pandemien.

2.3 ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskulturen er en annen viktig faktor for et godt arbeidsmiljø. Psykolog Henning Bang beskriver organisasjonskultur som et sett med felles virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som utvikles gjennom samhandling med hverandre og omgivelsene i en organisasjon (Egerdal, 2019, s. 42). Det er denne felles oppfatningen som definerer hva som blir sett på som viktig eller uviktig. Organisasjoner med sterke felles verdier, normer og mål fungerer best (Grint & Nixon, 2015, s. 106).

I en uforutsigbar situasjon hvor man ofte må ta stilling til nye tiltak eller regler fortløpende, er det viktig med en god forståelse av organisasjonskulturen for personallederen. Dersom

man er godt kjent med hvilke verdier og normer som gjelder, kan man se for seg at det blir enklere å få gjennomslag for de nødvendige endringene.

En god organisasjonskultur kan føre til at alle i organisasjonen føler de er på samme lag og ønsker å jobbe sammen. «En sterk organisasjonskultur kan gi de ansatte en tilhørighet og skape trygghet i en omskiftelig verden» (Egerdal, 2019, s. 42). Etter et år med pandemi kan man anta at en sterk organisasjonskultur er ekstra viktig nå.

2.3.1 Designe organisasjonskultur

Men, hva gjør man dersom organisasjonskulturen gjør det vanskelig med koronatiltak eller fører til et verre arbeidsmiljø? Hvordan kan man designe organisasjonskulturen? En som har forsøkt å svare på dette er sosialantropolog Carl Cato Wadel. Han bygger sin teori på at organisasjonskultur er; «... særegne forståelser, verdier og normer som er med på å styre organisasjonsmedlemmene i bestemte retninger» (Wadel, 2021, s. 109).

Videre er verdier og grunnleggende antakelser viktige begreper for å få en forståelse av organisasjonskulturen. Verdier sier noe om hva som er ettertraktelsesverdig eller etterstrebellesverdig, mens grunnleggende antakelser er mer dyptliggende og ubevisst (Wadel, 2021, s. 111). Altså er det disse som må endres for å endre eller skape en god organisasjonskultur. Wadel beskriver en prosess i tre deler for å oppnå denne endringen.

For det første må de grunnleggende antakelsene og verdiene opp til overflaten, medlemmene i organisasjonen må bli bevisst. Man må stille spørsmål ved hvorfor man prioriterer eller oppfører seg som man gjør. Deretter må man presentere de nye verdiene man ønsker å iverksette på en tydelig måte. Dette handler om å tilegne seg ny kunnskap om hvordan man skal samhandle i tråd med de nye verdiene. Avslutningsvis må man arbeide de nye verdiene tilbake inn i underbevisstheten, sånn at de blir tatt for gitt igjen. De nye verdiene må ta plassen til de gamle verdiene.

2.3.2 Lederens oppførsel

En annen viktig del av endringen er lederens oppførsel. Lederen kan bidra til denne endringen av verdier og antakelser ved å gå foran med tydelige eksempler på verdier i organisasjonen, som de ansatte kan tro på. Lederen kan kommunisere denne endringen både gjennom hverdagsoppførsel, samt mer formelle strategier eller tiltak i organisasjonen (Daft, Murphy, & Willmott, 2020, s. 388). I en hverdag hvor man er nødt til å følge visse regler, som for eksempel å holde avstand og vaske hender, kan lederen være med på å

gjøre dette enklere og en del av kulturen ved å gå foran med et godt eksempel. Hvordan hadde arbeidsmiljøet blitt dersom lederen hadde droppet å følge tiltakene?

2.3.3 Unike problemer under pandemien

I en nylig publisert tekst om endringer for personalledelsen under pandemien trekkes det frem informativ hjelp (Carnevale & Hatak, 2020). Uforutsigbarhet og usikkerhet i samfunnet generelt gjør det viktig for personallederen å kunne komme med tydelige og konkrete svar, dette vil resultere i færre konflikter mellom rollene i arbeidet og fritiden.

Personer tiltrekkes arbeidsplasser der de kan utvikle nære relasjoner og samarbeide med andre, og redusert samarbeid og mindre muligheter til å møte opp på arbeidsplassen kan føre til en følelse av å ikke passe inn (Carnevale & Hatak, 2020).

2.3.4 Sterk kultur

En sterk organisasjonskultur er også viktig for å få de ansatte til å jobbe hardere i organisasjonen. «Sterk kultur leder til fremgang.» (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2015, s. 209). En sterk kultur leder til fornøyde ansatte, som deretter leder til en høyere sannsynlighet for at de ansatte jobber hardere. Som vi skal se senere leder pandemien til mer arbeid, og man kan derfor forstå viktigheten av en god organisasjonskultur.

Organisasjonskulturen kan altså påvirke arbeidsmiljøet på flere måter, og er en viktig del av å forstå endringene i personalledelse og organisasjoner.

2.4 MOTIVASJON

Som vi så under presentasjonen av den nordiske arbeidslivsmodellen er motivasjon en viktig faktor for et godt arbeidsmiljø. Ansatte og ledere får mer å gjøre, og må stå på mer enn før. Man kan altså forstå at en konsekvens av pandemien er motivasjon satt på prøve, og fordi god motivasjon fører til et godt arbeidsmiljø er det interressant å se hvilken konsekvens dette har for organisasjonen.

Motivasjon kan beskrives som en indre prosess som får oss til å gjøre noe. God motivasjon fører også til et bedre arbeidsmiljø (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229). I dagens samfunn arbeider de fleste mennesker mer og mer, og tilbringere store deler av dagen på arbeidsplassen. Det er derfor viktig at arbeidet forbindes med noe positivt, og at man kan utvikle seg personlig på jobben. I tillegg vil mennesker som er motivert, i større grad

hjelp andre ansatte på jobben til å trives bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229). Vi ser altså igjen at økt motivasjon direkte leder til et bedre arbeidsmiljø.

2.4.1 Indre, ytre og prososial motivasjon

Man kan skille mellom ytre og indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234). Dersom man motiveres av noe som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven kalles det ytre motivasjon, eksempelvis kan dette være å jobbe hardere for en høyere lønn eller en premie. Indre motivasjon kommer når man motiveres av arbeidsoppgaven i seg selv, for eksempel om man synes oppgavene man gjør er viktige. Ifølge Jacobsen er indre motivasjon viktigere enn den ytre, og for mye av en type motivasjon kan ha en motvirkende effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Fordi både indre og ytre motivasjon er egosentriske, altså går de ut på den enkeltes egen vinning, finnes det også en tredje type motivasjon. Denne typen kalles prososial, og handler om å være motivert ut ifra uselviske faktorer, som kjærlighet og godhet. Det blir spennende å undersøke om den indre/ytre eller prososiale motivasjonen utfordres under koronapandemien, og hvilken effekt dette har på arbeidsmiljøet.

2.4.2 Promotering av motivasjon

Hva kan ledelsen gjøre for å promotere de ulike formene for motivasjon? Ytre motivasjon baserer seg på fremtidige belønninger, og at disse virker motiverende for den ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 237). Videre skilles det mellom materielle belønninger som lønn og symbolsk belønning, som for eksempel ros fra sjefen. Det blir viktig at belønningen er realistiske og har valens, samtidig kan man oppleve at belønningen bare er motiverende frem til man faktisk oppnår den, og at motivasjonen avtar etter dette. For personallederen i en offentlig barnehage er det vanskelig å påvirke lønnen til de ansatte, og man kan tenke seg at fokuset bør ligge på å være god på symbolsk belønning.

Indre motivasjon handler som sagt om at man motiveres av arbeidsoppgaven i seg selv. Et viktig element for indre motivasjon er arbeidsdeltakelse. Det skilles mellom to former for deltakelse; direkte og indirekte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 250). Direkte deltakelse innebærer at den ansatte selv er en del av beslutninger som handler om deres egen arbeidshverdag, mens indirekte deltakelse handler om representanter for den ansatte som deltar i beslutninger om arbeidet. Høy deltakelse fører altså til økt motivasjon, og derfor et bedre arbeidsmiljø. Sosiale faktorer er også spesielt viktige for indre motivasjon. Disse sosiale faktorene er ting som samarbeid og tilbakemelding fra andre, sosial støtte og kontakt med mennesker utenfor organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 251).

Som med organisasjonskulturen ser vi altså en sammenheng mellom en god leder som belønner og samarbeider med de ansatte, og et godt arbeidsmiljø.

2.5 FORPLIKTELSESBASERT VERSUS KONTROLLORIENTERT HR

For å se på hvordan man kan arbeide med motivasjon i praksis vil jeg forklare forskjellen på forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR.

Forpliktelsesbasert og kontrollorientert er to ulike måter å se på personalarbeid i en organisasjon. Forskjellen på disse to metodene kan beskrives ved hjelp av en tabell (se tabell 1) hentet fra boken.

Tabell 1

Forpliktelsesbasert HR	Kontrollorientert HR
Jobbsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold og gode interne karrieremuligheter.	Outsourcing, utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter.
Svært selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte.	Satsing på dem med de beste tekniske ferdighetene og/eller eksamenspapirene.
Utstrakt satsing på trening og utvikling av alle medarbeiderne. Utviklingsorientert HR.	Kjøp av de beste «talentene» og satsing på de beste medarbeiderne. Administrativ HR og informasjonsinnsamling med sikte på beslutninger om lønn, forfremmelser osv.
Konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning.	Betaler de beste veldig godt og individuell prestasjonsbasert belønning.
Små statusforskjeller.	Store lønns- og statusforskjeller.
Langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper.	Verdiskapning på kort sikt. Eierne som eneste interessentgruppe.

Hentet fra (Kuvaas & Dysvik, 2018, s. 23).

Forskjellen på disse to er relevante fordi det kan vise seg at man ikke alltid holder seg til en side av skalaen. Basert på den nordiske arbeidslivsmodellen skulle man tro at forpliktelsesbasert HR er det mest utbredte, særlig i en offentlig organisasjon som en barnehage. Kontrollorientert HR skiller seg fra den nordiske arbeidslivsmodellen, og går

utfra at de ansatte er umotiverte og late, eller kun opptatt av å følge sin egeninteresse (Kuvaas & Dysvik, 2018, s. 53).

Man kan altså forstå at den forpliktelsesbaserte modellen er mest uberedt, og det hevdes at «organisasjoner som følger norsk arbeidsmiljølov i stor grad praktiserer forpliktelsesbasert HR» (Kuvaas & Dysvik, 2018, s. 26). Fordelene som kommer av forpliktelsesbasert tilsvarer også verdiene i den nordiske arbeidslivsmodellen, nemlig økt engasjement og mer lojale ansatte, samt mindre konflikt mellom ledere og ansatte. Men hva skjer med arbeidsplassen dersom man må benytte seg av mer innleid arbeidskraft eller blir forhindret i å ansette personer basert på holdninger og væremåte?

Avslutningsvis om denne typen personalledelse kan det nevnes at det selv om det virker som om forpliktelsesbasert HR fører til økt organisatoriske resultater så kan det også hende at pilen går andre veiene. Gode resultater og et godt arbeidsmiljø kan føre til forpliktelsesbasert HR.

3 METODE

Personalledelse under korona er, nettopp fordi det er så nytt, et lite utforsket tema. Dette gjør at min egen studie av en barnehage kan bidra til videre forskning, eller være til hjelp for å sammenlikne med andre organisasjoner. Det blir derfor viktig å beskrive min fremgangsmåte og metodebruk nøyaktig. Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, fordi jeg er opptatt av å forstå endringene i personalledelse, ikke måle det i kvantitative størrelser. Den kvalitative tilnærmingen lar meg først og fremst lære hvilke endringer som er gjort, deretter dens reaksjoner og effekt på arbeidsmiljøet.

3.1 METODEDESIGN OG BEGRUNNELSE

Jeg utførte min undersøkelse av organisasjonen gjennom en halvstrukturert gruppediskusjon. Møtet var satt sammen av tre medlemmer av organisasjonen, i forskjellige posisjoner. At intervjuet var ustrukturert innebar at det «... skjer muntlig, og intervjueren styrer samtalen så lite som mulig og lar informanten føre ordet» (Halvorsen, 2018, s. 137). Ustrukturerte intervjuer lar altså intervjuobjektene snakke med minst mulig innblanding fra intervjuer. Intervjuers oppgave blir å komme med innledende spørsmål, samt sørge for at samtalen holder seg relevant, ved å komme med oppfølgingsspørsmål når det trengs. Da jeg gjennomførte et ustrukturert intervju i en gruppe kom jeg unna det eventuelle problemet det er at man ikke får stilt alle intervjuobjekter det samme spørsmålet.

Gruppediskusjonen ga meg videre en rekke fordeler. Mine intervjuobjekter kjente og var komfortable med hverandre fra før, dette gjorde at samtalen fløt enkelt, og det var lett å skyte inn med egne utsagn. Dette førte også til at personene turte å være uenige i ulike utsagn, og at de sammen diskuterte den bakenforliggende grunnen til at de var uenige. Gruppen besto av en leder, assisterende styrer og en ansatt, og derfor kan man allikevel risikere at noe av dataen ble influert av gruppedynamikken. Selv om samtalen føltes lett og ledig, kan man risikere at noen, særlig de som ikke var leder, satt på noe tanker/ideer som motsa de andre. Fordelene med gruppediskusjonene gjorde den til den foretrukne metoden, og den ga meg en unik mulighet til å se på begge sider av endringene i personalledelse, på samme tid.

Dette sammen med et ustrukturert opplegg gjorde at samtalen ble engasjerte og jeg fikk høre flere meninger om samme sak. Da koronapandemien jo er noe som opptar alle i dagens tid, opplevde jeg at alle intervjuobjektene hadde mye å si om saken.

Innhenting av informanter foregikk gjennom bekjente. Jeg var avhengig av å snakke med noen i en organisasjon som hadde personalansvar, selv om de kanskje ikke jobbet i en egen HR-avdeling. I akkurat den organisasjonen jeg intervjuet var det en fordel å heller snakke med enhetsleder med personalansvar, en HR-avdelingen. Fordi organisasjonen er en offentlig barnehage arbeider den med en HR-avdeling på høyere nivå, som har ansvar for alle tilsvarende organisasjoner i kommunen. Dette gjør at HR-avdelingen ikke har direkte personalansvar, og ikke direkte oppfatter eller jobber med konsekvensene av tiltakene. Intervjuobjektene jeg snakket med hadde både ansvar for gjennomføringen av tiltak, samtidig som de opplevde hvordan tiltakene fungerte i praksis.

Organisasjonens funksjon og utforming, at det er en barnehage, er i utgangspunktet tilfeldig, men dette byr på en rekke spennende og unike utfordringer, for eksempel kan de ikke enkelt sende de ansatte på hjemmekontor, de er avhengig av å ha folk til stede på arbeidsplassen. Dette gjør at utfordringene deres skiller seg fra den typiske kontorjobben hvor man kan sitte hjemme. Både fordeler og ulemper med dette blir nevnt under intervjuet, og diskutert i analysedelen.

3.2 OPERASJONALISERING

Som beskrevet tidligere gjennomførte jeg et ustrukturert gruppeintervju. Jeg var derfor avhengig av en intervjuguide, delt inn i temaer og spørsmål. Se intervjuguiden som vedlegg. Det var en fordel å ha spesifikke spørsmål i guiden, delt inn under tre ulike temaer, da det ble lettere å hente inn samtalen igjen ved å stille spesifikke spørsmål innenfor samme kategori. Inndelingen i spørsmål og tema gjorde også at jeg kunne være sikrere på å ha fått gått igjennom alt.

For å gi et godt grunnlag til å svare på problemstillingen delte jeg intervjuet i fire emner:

- Generelle spørsmål om personalledelse og arbeidsmiljø
- Endringer i arbeidshverdagen under pandemien
- Endringer i personalledelsen under pandemien.
- Negative sosiale konsekvenser.

3.3 GJENNOMFØRINGEN

Intervjuene ble gjennomført hjemme hos den ene informanten. Dette førte til en uformell atmosfære, noe Halvorsen beskriver som en fordel, fordi folk da kan føle seg mer avslappet (Halvorsen, 2018, s. 139). Denne settingen, pluss forholdet til intervjuobjektene fra før, gjør at jeg opplever det som sannsynlig at den mulige feilkilden hvor folk ikke føler seg frie nok til å si hva de vil, ble motarbeidet, og at alle sa hva de mente. Dette mener jeg øker undersøkelsens troverdighet, intervjuobjektene har ingenting å tape eller vinne på å ikke si sannheten eller sine egne meninger. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at forskningsprosessen er refleksiv (Halvorsen, 2018, s. 72), altså at mine egne verdier og interesser kan influere både oppgaveskrivingen og selve intervjuet.

3.4 EVALUERING

Det er også viktig å være oppmerksom på at undersøkelsen omfatter kun en organisasjon. Jeg er interessert i hvilke endringer nettopp denne organisasjonen har måtte gjennomføre under pandemien, og benytte meg av relevant teori for å forstå bakgrunnen og konsekvensene for dette. Altså er undersøkelsen dekkende for det jeg ønsker å oppnå med denne forskningen, men på en annen side er det en mulig begrensning å bare se på en organisasjon. Selv om man kan tenke seg at resultater hentet fra en offentlig barnehage vil være overførbare til andre linkende organisasjoner, kan man ikke vite det med sikkerhet. Overførbare til andre organisasjoner er heller ikke det jeg ønsker å oppnå med undersøkelsen, men det er viktig å være oppmerksom på at resultatene ikke kan benyttes som en modell på hvilken som helst annen organisasjon. Undersøkelsen gir derimot et utmerket grunnlag for videre forskning eller sammenlikning.

Som nevnt tidligere kan en mulig feilkilde ha vært at hele intervjuet ble gjennomført i en gruppe, med ledere og ansatte til stede på samme tid. Selv om jeg mener at gruppedynamikken gjorde det mulig for alle å dele sine egne meninger og ideer kan det hende at jeg hadde fått andre svar dersom intervjuene ble gjennomført med en og en.

Jeg kunne nok også med fordel hatt flere intervjuer, ikke nødvendigvis med flere personer, men et oppfølgingsintervju med de samme informantene. Dette er fordi man lærer mye nytt og lurer på flere ting under selve skrivingen av oppgaven. Ironisk nok er det nettopp pandemien jeg undersøker som gjør det vanskelig å ha flere intervjuer. Om jeg skulle gjennomført et liknende undersøkelsesopplegg i fremtiden ville jeg startet med flere innledende intervjuer.

For ordens skyld; alle informanter har skrevet under et samtykkeskjema. Intervjuet ble tatt opp på egen diktafon, før det ble overført til en kryptert harddisk, før den ble transkribert på samme harddisk. Felles meldeskjema er sendt inn av emneansvarlig, og godkjent av NSD.

4 EMPIRI

Informantene fra barnehagen kom med gode beskrivelser og eksempler på endringer i organisasjonen som følge av pandemien. Variasjonen av stillinger i organisasjonen medførte funn som på noen punkter var uenige eller motstridende. For å sette disse funnene i system er kapittelet basert på inndelingen fra intervjuguiden. Funnene vil deretter bli analysert i neste kapittel.

De fire delene er altså: generelle spørsmål om personalledelse og arbeidsmiljø, hvordan arbeidshverdagen har endret seg under pandemien, hvordan personalledelsen har endret seg under pandemien og negative sosiale konsekvenser. Intervjuguiden ligger også vedlagt.

De intervjuede besto av en enhetsleder, en som jobber både som assisterende styrer og pedagogisk leder på avdeling, samt en ansatt uten personalansvar. Enhetsleder sitter med det overordnede personalansvaret og kalles derfor vekselvis for personallederen. Alle tre fikk samme sjansen til å svare på alle spørsmålene, selv om noen av spørsmålene var mer rettet mot personer med personalansvar. EL er enhetsleder, AS assisterende styrer og A er ansatt.

4.1 GENERELLE SPØRSMÅL OM PERSONALLEDELSE OG ARBEIDSMILJØ

4.1.1 Personalansvar og vikarer

Både enhetsleder og pedagogisk leder har personalansvar. Enhetsleder står naturlig nok øverst i hierarkiet, og har siste ord. Men det påpekes «vi samarbeider jo, fordi det er så mange ansatte og vi må jo få dagene til å gå opp» (ES). Enhetsleder har personalansvar helt opp til irttesetting, på det nivået og over, som avskjedigelse og suspensjon, må HR avdeling fra kommunen være med. Enhetsleder har også ansvar for ansettelse og samarbeider tett med assisterende styrer om hyring av vikarer. Den økte bruken av vikarer kommer av at arbeidsmengden er mye større, samt at man får støtte til å hyre vikarer om noen er borte på grunn av korona. Pandemien fører altså til en økt bruk av innleid arbeidskraft.

4.1.2 Konflikthåndtering

Enhetsleder og assisterende styrer trekker frem konflikthåndtering som en konkret personaloppgave de har hver dag. I sin rolle som pedagogisk leder har den assisterende styreren personalansvar på egen avdeling, og må nøste opp i konflikter som skjer internt. Større eller mer krevende konflikter kan enhetsleder hjelpe til med å løse. Større konflikter

kategoriserer som en personalsak, og da må enhetsleder orienters, men enhetsleder spesifiserer at det aller meste løser de selv på avdelingene. Konfliktene kan dreie seg om både reaksjoner på hvordan noen har snakket til en på, og mindre alvorlige ting som uenigheter i ferieavviklingen. Den pedagogiske lederen poengterer videre at de fleste konfliktene løses ved samtale mellom de to det gjelder, og at hun som leder noen ganger er nødt til å hjelpe til.

De innledende spørsmålene tyder på en verdibasert ledelsestradisjon, hvor det er vekt på å involvere de ansatte for å løse konflikter.

4.2 ENDRINGER I ARBEIDSHVERDAGEN UNDER PANDEMIEN

4.2.1 Økt voksentetthet

Videre til de største forskjellene på hverdagen nå i forhold til før pandemien. Det er lite overaskende at det første som trekkes frem er de ulike tiltakene de må gjøre hver dag. Spriting, vasking og avstand blir trukket frem som eksempler. Men de ser ikke bare negativt på tiltakene, reduserte åpningstider i organisasjonen fører til at voksentettheten til barna øker. Dette er ikke bare positivt for barna, men også de ansatte i barnehagen, som opplever at hverdagen blir lettere.

«Men det positive opp i det hele er jo faktisk er at jeg merker det godt på voksentettheten, på grunn av at vi har innskrenka åpningstider, som gjør at vi er flere på jobb samtidig. Positivt for barna og positivt for voksne. Det blir lettere for de ansatte.» (A)

Dette er noe de har prøvd å argumentere for tidligere, og kanskje kan pandemien være med på å få folk til å forstå at dette er en nødvendig endring. I tillegg til en lettere arbeidsdag fører den økte voksentettheten til at det blir lettere å gi alle barna den oppmerksomheten som trengs, og dette blir sett på som noe av det viktigste. En positiv følge av pandemien er altså økt voksentetthet, som gjør at de ansatte kan gjøre arbeidet de helst vil gjøre.

4.2.2 Møter på nett

På den andre siden kommer ikke den økte voksentettheten uten negative konsekvenser, pandemien har ført til at det blir mindre møter, eller at møtene flyttes digitalt. «Vi ser jo at behovet for avdelingsmøter er større. Før hadde vi disse en gang i uka, men nå er det over en måned siden sist» (AS). Selv om det på en side er fint med mindre møter og mer tid med barna, så merkes det et behov for møtene. Løsning på å ikke kunne møtes fysisk for

møter er digitale møter på ettermiddagen. Her trekkes det frem en positiv endring når det skal diskuteres ting som omhandler organisasjonen. De kan bruke Teams (programmet for digitale møter) til å chatte fortløpende hele tiden, noe som gjør konversasjonen mindre formell.

«Og vi og merker jo det når vi ikke har møter, det er mye lettere i et lederteam når vi skal diskutere ting som gjelder organisasjonen å bruke det digitale» (EL).

Det kan også tenkes at denne typen kommunikasjon fungerer som et slags alternativ til den vanlige praten på pauserommet, noe som kan føre til at de ansatte føler seg mindre utelatt eller isolert. Det er også fort gjort for enhetsleder å informere om noe, eller skryte av ansatte. Denne typen samarbeid gjelder kun for emner som ikke er taushetsbelagt, så selv om den uformelle samtalen blir lettere, kan det formelle og nødvendige samtalen om forholdene i barnehagen bli vanskeligere.

Men, møter på kveldstid er ikke helt å forakte, «når man da setter seg ned på kvelden er det et møte, du slipper å tenke på så mye annet» (A). Der de tidligere måtte blande avdelinger og passe på flere barn samtidig slipper man nå å ha noe økt ansvar utenfor møtene. Ansatte får lønn for timene i møte på ettermiddagen. Møter på kveldstid er enda en forandring som verken er kun negativ eller kun positiv.

4.2.3 Økt arbeidsmengde

En annen, ikke overraskende, følge av pandemien er økt arbeidsmengde, særlig for enhetsleder og ledere med personalansvar. «Mange er veldig usikre på korona, karantene og symptomer» (EL). Enhetsleder sier at antall e-poster på en uke har økt fra tre hundre til over tusen. Det nytter ikke for personalledere å vente til dagen etter med å svare på spørsmål, fordi ansatte ofte er usikre på om de kan komme på jobben. Som leder er man nødt til å være der hele tiden. Noe av skylden for denne usikkerheten kommer av dårlig kommuniserte tiltak og regler fra myndighetene, som endrer seg ofte. Særlig i forhold til de kriteriene som bestemmer om man må holde seg hjemme eller ikke. Det er ikke bare personalledere som opplever økt arbeidsmengde. Fordi det kan endres fra gult til rødt tiltaksnivå over natten eller helgen må også alle ansatte være forberedt på å jobbe mer. «Førrige runde kom på en fredag, og da min enhetsleder var sykemeldt satt jeg på en lørdag og delte inn i kohorter» (A).

Tiltaksnivå: det bør nevnes at organisasjoner som offentlige barnehager arbeider med en trafikklysmoell, hvor grønt nivå er helt åpent og rødt nivå er strengt kontrollert.

Hovedforskjellen på gult og rødt nivå er antall ansatte og barn i en kohort, med færre i en kohort på rødt nivå. Kohortene skal, uavhengig av nivå, ikke blandes.

I tillegg til dette er en positiv endring at man har økt trepartssamarbeidet, mellom fagforbund, verneombud og leder i barnehagen. Dette er positivt fordi det gjør at personalledelsen kan sende klager eller tilbakemeldinger til rett kanal. «Det hadde vi aldri trodd, men vi har fått det til veldig bra» (EL).

4.2.4 Diskusjoner om kompensasjon

For lederne i organisasjonen vil det, naturlig nok, være best om de ansatte forholder seg til tiltakene uten unødvendig mostand. Personallederen i denne organisasjonen sier at en god leder allerede er klar over hvem som reagerer negativt, og hvem som ser positivt på utfordringene.

«For det er faktisk mange som syns det er gøy, fordi det er helt nye utfordringer de aldri har vært borti før» (EL).

Den pedagogiske lederen har i tillegg en rolle som tillitsvalgt i fagforbundet, og kan fortelle om noen større diskusjoner rundt kompensasjon for ekstra arbeid. Flere mente de nå jobbet såpass mye ekstra under pandemien at de hadde rett på pandemi. De ansatte følte altså at de ikke fikk betalt nok for den ekstra arbeidsmengden. Klagene ble tatt videre til hovedtillitsvalgt, men beskjednen ble at det var sånn her det var under en pandemi.

Enhetslederen utdyper at de pedagogiske lederne fikk mellom to og tre timer overtidsbetalt, fordi de er ansvarlige for å lage kohorter og ringe rundt til alle sine ansatte. De øvrige ansatte leser informasjon som kommer digitalt, og ville som følge av dette også ha overtidsbetalt. Enhetsleder sier videre at dette er misunnelse, i sånne store endringer blir det negative mer negativt og det positive mer positivt. Det vanskelige blir de i midten, de man ikke vet hvordan reagerer, og som er likegyldige. «De negative gir uttrykk for at de er det, og det er lov å være negativ så lenge det kan snus til noe konstruktivt» (EL).

4.2.5 Sykefravær og redusert samarbeid

Pandemien gjør det lettere med sykefravær, fordi man får finansiell støtte til å hyre inn vikarer med engang noen er fraværende som følge av korona. Vanligvis må man vente to dager før man får vikar. Enhetsleder forteller at det aller meste av fravær nå om dagen blir kategorisert som korona relatert; «fordi personalet blir utslitt» (EL). På en annen side forteller hun at de er en av de offentlige barnehagene som klarer seg best, med lavest

sykefravær. På spørsmål om dette skyldes egen innsats trekker enhetsleder frem to faktorer:

Dersom noen har flere enkeltfravær kaller de inn til samtale, prøver å finne ut hva som er galt, og om den ansatte kanskje burde gå ned i stillingsprosent. Den andre faktoren er korona relatert; syketallene viser at det er bedre for de ansatte å jobbe uten samarbeid på tvers av avdelingene og at dette fører til mindre uforutsigbarhet og man får færre å forholde seg til. Med mindre avdelingene vil det selv i fremtiden ser de ikke for seg og noen gang gå tilbake til sånn det var før pandemien. Det kan virke overraskende at det kommer en positiv konsekvens ut av mindre samarbeid, nemlig redusert sykefravær.

På en annen side ser den ansatte litt mer negativt på denne endringen. På spørsmål om hva som savnes mest fra tiden før pandemi trekker hun frem nettopp samarbeid på tvers av avdelinger, og muligheten til å treffe alle sammen.

«Nå føles det som om avdelingen er dem jeg jobber sammen med, det er arbeidsplassen min, så har man egentlig ikke så mye med det andre. Før hadde jeg oversikt over alle ungene, og det har jeg ikke lenger» (A).

Redusert samarbeid har altså både positive og negative konsekvenser. For selve organisasjonen, og særlig ledelsen, er det positivt å begrense samarbeidet fordi det reduserer sykefraværet. For noen av de ansatte der imot, fører redusert samarbeid til en følelse av avstenging, det blir vanskeligere å treffe flere mennesker. Altså kan man si at endringen er positiv for ledelsen og økonomien, men negativ for arbeidsmiljøet.

4.3 ENDRINGER I PERSONALLEDELSE UNDER PANDEMIEN

4.3.1 Sosialt fokus og fysisk berøring

En av de største endringene for personalledelsen er den reduserte muligheten til å ha personalmøter, hvor man samler inn informasjon og ser hvordan ting ligger an.

I tillegg blir det beskrevet et veldig sosialt fokus på hva som savnes, blant annet forteller enhetsleder at noe av det de ansatte savner mest er personalfest, selv om det var lite oppmøte til personalfestene tidligere. «Det er ingen som savner stordriftsfordelene, det er ingen som savner å ha flere voksne/foreldre inne av gangen, for alt er veldig strukturert og systematisert» (EL).

En annen ting som savnes er muligheten for fysisk berøring, for å oppmuntre eller støtte.

«Jeg også kjenner på den fysiske omsorgsbiten, fordi vi har jo hatt kolleger i krise, også får du ikke lov å gi en klem. Det syns jeg er helt forferdelig, men det er nå sånn det er» (AS).

Samtidig påpekes det at de noen ganger er nødt til å se det menneskelige i situasjon, og ikke nødvendigvis sende avvik dersom noen gir en klem til en kollega i krise. Her kommer det frem en annen overraskende konsekvens for personallederen. Man mister muligheten til å underbygge språket sitt med et klapp på skulderen eller annen fysisk berøring. Man har kun kroppsspråket for seg selv, innenfor sin egen intimsone, og hvordan man formidler den på. Man må arbeide for at ansatte skal forstå deg, uten å være personlig og nær. I en situasjon hvor mange er redd for korona, er det viktig å være oppmerksom på eget kroppsspråk og hvordan man oppfører seg.

Den ansatte ser på sin side på dette som noe positivt, hun setter pris på å få ha intimsone sin for seg selv «Jeg syns jo det egentlig er litt fint jeg» (A). Man kan tenke seg at siden personallederen i større grad må forholde seg til andre og må fokusere mer på hvordan hun fremtrer, blir det vanskeligere. Den ansatte derimot trenger ikke å ha dette fokuset i like stor grad, og er glad til for å slippe klemmer.

4.3.2 Digitale møter og intervjuer

Det å måtte gjennomføre digitale møter blir trukket frem som en stor utfordring for enhetslederen, fordi man ikke får brukt salen på samme måte. «Hvis alle muter også sier jeg «er dere enige» så er det helt stille» (EL).

I tillegg er det vanskelig med jobbintervjuer over nettet fordi man ikke sitter igjen med den siste magefølelsen. Altså må man endre på hvordan man begrunner og velger hvem man vil ansette etter intervjuer, og man er mer avhengig av skolegang og erfaring enn inntrykk og oppfatning.

Digitale møter og intervjuer fører altså til at personallederen må endre både kommunikasjonsstil under møter og verdigrunnlaget for nye ansatte.

4.3.3 Forbud mot klokke og lange negler

Et eksempel på tiltak som har resultert i en endring for personallederen er forbud mot å bruke klokke og å ha lange negler. Flere ansatte mente at dette var lov i alle andre lignende organisasjoner og kunne ikke forstå hvorfor de ikke skulle få lov til dette. Den ansatte sa at hun hadde sett sin nærmeste leder få «ordentlig bjeffing» av en medarbeider. Enhetsleder

forteller at hun etter flere krangler og beskjeder måtte ta runden og «bruke posisjonen sin» noen hun sier hun ikke ofte må gjøre. Dette tyder på at enhetslederen setter forholdet mellom seg selv og de ansatte høyt, og ikke liker å bruke sin egen autoritære situasjon. Altså er enhetslederen kritisk til å benytte seg av hierarkisk tilnærming til konflikthåndtering. At det understrekes flere ganger at dette sjeldent skjer, og at det kun var en liten gruppe ansatte det gjaldt, tyder på at å gjøre noe som dette er helt spesielt.

4.4 NEGATIVE SOSIALE KONSEKVENSER

4.4.1 Skummelt med korona

Enhetsleder forklarer at de har tatt stilling til negative konsekvenser for de ansatte i organisasjonen på overordnet nivå. Dersom noen ansatte er veldig bekymret, skal de ta kontakt med bedriftshelsetjenesten. En utfordring de er blitt nødt til å ta stilling til er ansatte som befinner seg i risikogruppe.

«Det er lov å sette ord på at korona er skummelt, det er lov å høre på dem, men at vår rolle er å berolige med å si at hvis vi følger smittevernreglene så skal det gå greit, men vi kan jo ikke love noe. Fordi den koronaen kommer overalt» (EL).

Hun forteller videre om negative sosiale konsekvenser i form av sosiale relasjoner, og at de ser for seg en stor oppblomstring i ryktespredning når de går fra grupper på fem til å kunne være alle femti på samme sted. Løsningen på dette blir å arbeide med grunnleggende regler for voksenrelasjoner.

Personalledelsen tar altså høyde for negative sosiale konsekvenser som finner sted nå, samtidig som at de er forberedt på fremtidige konsekvenser i form av sosiale relasjoner.

Videre forteller de at de forsøker å være der for de ansatte, og legge til rette der de i kan. Under forrige periode hvor barnehagen var helt nedstengt, med kun noen få barn, lot de bekymrede ansatte som egentlige kunne være hjemme få komme på jobben og hjelpe til med for eksempel vasking. Når barnehagen deretter åpnet fikk disse ansatte ha hjemmekontor, og trengte ikke møte fysisk i barnehagen. Enhetsleder trekker frem viktigheten av å høre på de ansatte, til tross for at det er en uforutsigbar situasjon. Dette tyder på at lederen setter fokus på et godt samarbeid og en god tone mellom leder og ansatt.

Assisterende styrer sier hun finner trygghet i å snakke med enhetsleder, og at hun ikke føler seg trygg på jobben på grunn av de gode rutinene. Hun sier hun var redd i starten, siden hun har en mann i risikogruppa. Gode, spikra rutiner og god kommunikasjon fører altså til en trygg atmosfære i organisasjonen.

4.4.2 Relasjoner

Videre snakker enhetslederen om viktigheten av sterke relasjoner, og hvordan relasjonene hjelper dem gjennom en krevende og annerledes arbeidsdag.

«Jeg tror det er viktig å påpeke at ansatte i relasjonsyrker med mennesker ofte kan føle mer mestring, at det er stor forskjell på det å være ansatt i en kontorjobb og en relasjonsjobb. Vi redder oss på at vi har relasjoner, vi kan snakke med ungene og hverandre» (EL).

Det sosiale blir altså sett på som meget viktig. Dette er noe man risikerer å miste i en annen type organisasjon hvor man kan sende alle de ansatte på hjemmekontor. Så i forhold til det sosiale er denne typen arbeid en fordel, men på en annen side blir de mer utsatt for sykdom. De opplever også å ikke bli prioritert i samfunnsdebatten eller vaksineøkøen.

«Det er litt sånn at vi skal være på jobb til enhver pris, men at vi ikke blir prioritert hverken når det gjelder vaksine eller andre måter. Det er jo noe å tenke på» (AS).

4.4.3 Motivasjon

Assisterende styrer påpeker at den siste røde perioden slet hardt på motivasjonen, både i form av arbeidsmengde og tilbakemeldinger fra de ansatte. «Vi hadde jo rutiner fra sist, men det var ett eller annet jeg kjente på hele meg at jeg synes det var veldig tøft» (AS).

Den ansatte på sin side synes det gikk helt fint, og ville helst ha fortsatt med rødt nivå litt lenger. Dette fordi man får fokusert mye mer på barna. Assisterende styrer tror dette kommer av arbeidsoppgavene, og forskjellen på å ha ansvar for store og små barn. De minste forstår ikke pandemien på samme måte, og det er vanskeligere å finne på kreative tiltak, som for eksempel å gå turer.

Enhetsleder opplevde økt motstand fra de ansatte, men sier hun jobber best under kriser og er opptatt av å gjøre en forskjell man kan bli husket for.

«Jeg får masse energi og overskudd når det skjer mye rare ting. Og det er vell også det jeg er kjent for inn i kommunen, at jeg er den som løser ting under sånne

perioder. Det er helt greit å løse dagligdagse ting, men det er klart at noe helt annerledes skjer så syns jeg det er morsomt, jeg vil jo gjerne bli husket for noe» (EL).

I tillegg til økt motstand fra ansatte, opplevde også enhetslederen mye klaging fra foreldrene til barna. Hun forteller at når noen av brukerne er veldig forbanna så er det hun som får høre det og må ta seg av det. Dette tror hun handler om roller «nå har jeg snakket med sjefen». Assisterende styrer poengterer at hun først og fremst syns hele situasjonen var tung, og at det ikke kom av klaging fra kolleger. «Men jeg opplevde ikke at jeg fikk den massive negativiteten fra resten, den var det leder som fikk» (AS).

Her ser man altså ulike innstillinger til økt arbeidsmengde og unike utfordringer. Noen syns det er tungt og vanskelig, andre syns det fungerer bedre, og andre igjen liker godt å jobbe under vanskelige forhold.

4.4.4 Bedre arbeidsmiljø i organisasjonen nå?

Økt voksentetthet ser ut som den mest positive endringen som følge av koronapandemien. Både når det gjelder evnen til å få utført arbeidet sitt, og til en viss grad arbeidsmiljøet, fordi dagene blir enklere og mer oversiktlige. Det er derfor spennende å spørre om ansatte og ledere tror det er bedre i barnehagen nå, i forhold til før pandemien.

Her er det igjen forskjell på leder og ansatt, den ansatte mener det er bedre nå. Enhetsleder og assisterende styrer er enige om at det er bedre i barnehagen i forhold til voksentettheten, en god effekt på ungene, men at en negativ effekt er faglig utvikling og økonomien, det er rett og slett blitt dyrere.

Alle tre er enige om at det beste for ungene er gult nivå, rødt blir for strengt og unaturlig. Enhetsleder sier videre at hun tror arbeidsmiljøet blir bedre når det ikke er så strengt, og man for eksempel ikke hele tiden må passe på å holde to meters avstand.

Videre trekker enhetsleder igjen frem rutinene, og tryggheten i dem, både for ansatte og barna. Når man vet hvem man skal forholde seg til og hvilke regler som gjelder blir de ansatte flinke til å komme med kreative ideer og ting å gjøre. «Det er lettere å gå på loftet å finne på noe rart» (EL).

Om det er bedre eller ikke er med andre ord ikke helt enkelt å fastslå. Men det er ingen tvil om at det er noen meget positive effekter for arbeidsplassen, og på samme tid noen negative.

4.5 OPPSUMMERING EMPIRI

For å gi et oversiktlig bilde på empirien, vil jeg trekke frem hovedfunnene og først og fremst endringene som har kommet frem av intervjuet, samt hvem endringene påvirker. Dette gir et godt grunnlag for å analysere endringene i organisasjonen, og hvilken effekt dette har på arbeidsmiljøet. Tabell 2:

Endringer	Reaksjon	Påvirker
Økt bruk av innleid arbeidskraft, lettere å få bruke vikarer	Positiv, fordi de ansatte har så mye å gjøre.	Ansatte
Økt voksentetthet	I seg selv meget positivt, fører til mer oppmerksomhet til barna og en enklere arbeidsdag.	Ansatte og barna
Færre fysiske møter og digitale møter utenfor arbeidstid	Delte reaksjoner. Behov for møtene, møter er bedre i person, men fordel å ha det etter arbeidstid.	Personalledelsen og ansatte
Mer arbeid, vanskeligere å legge fra seg jobben utenfor arbeidstiden.	Negativ for enkelte ansatte, som føler de fortjener mer kompensasjon. Motivasjonen blir satt på prøve.	Ansatte
Økt trepartssamarbeid.	Positiv, ledelsen trenger ikke ordne alt selv.	Ledelsen
Nye tiltak, som avstand, vasking og forbud mot klokkebruk.	Noe negativitet, førte til at lederen måtte være mer autoritær. Det blir også trukket frem redusert motivasjon under overgang fra gult til rødt nivå.	Ansatte og ledelsen
Redusert samarbeid på tvers av avdelinger.	Negativ for det faglige og sosiale, positivt for sykefraværet.	Ansatte
Redusert mulighet for fysisk berøring i form av støtte.	Gjør det vanskeligere med god kommunikasjon, man kan aldri underbygge sine meninger med en klem eller klapp på skulderen.	Personalledelsen
Motivasjon.	Ulik for ulike individer, noen får mer under press og andre syns det blir vanskeligere.	Ansatte og ledelsen

5 ANALYSE

5.1 HVA KJENNETEGNER ET GODT ARBEIDSMILJØ?

For å kunne finne ut av hvordan personalledelsen kan bidra til å opprettholde et godt arbeidsmiljø under pandemien må man ha en ide om hva man skal strekke seg etter. Hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljø.

I teorikapittelet ble det presentert en rekke teorier om hva som er viktig for et godt arbeidsmiljø, basert på disse vil jeg trekke frem tre faktorer jeg mener er spesielt viktig:

- Samarbeid
- Kultur
- Motivasjon

Videre vil jeg, ved hjelp av disse tre begrepene, se på konsekvensene av endringene i organisasjonen og personalledelsen, samt hvordan dette påvirker arbeidsmiljøet.

5.2 ENDRINGER UNDER PANDEMIEN

I tabell 4.1 ble de største endringene i organisasjonen samlet i en tabell. Ved å sammenlikne disse endringene med de tre faktorene for et godt arbeidsmiljø vil man kunne undersøke hvilken konsekvens endringene har for arbeidsmiljøet. Konsekvensene av endringene er særlig relevant for å forstå hvordan personalledelsen kan opprettholde et godt arbeidsmiljø under pandemien.

5.2.1 Samarbeid

Intervjuet tyder på at muligheten for samarbeid påvirkes i stor grad av pandemien. På noen områder leder den til økt samarbeid, mens den gjør det vanskeligere å samarbeide innad i organisasjonen.

Økt trepartssamarbeid blir sett på som meget positivt, både for ansatt og leder, for leder er dette å foretrekke fordi man får fordelt oppgaver og utfordringer til de partene som best mulig får løst oppgavene. At ansatte ser på dette som positivt samsvarer med den nordiske arbeidslivsmodellen, som vektlegger viktigheten av sterke organisasjoner for arbeidstakere og arbeidsgivere (Hippe & Nergaard, 2017). I tillegg er representanter for den ansatte viktig for indirekte deltakelse, som styrker motivasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Samarbeid på tvers av avdelinger blir derimot redusert under pandemien. På en side er dette negativt for de ansatte, de får en følelse av at sin avdeling er hele arbeidsplassen. Den ansatte opplever altså å miste kontrollen over organisasjonen som helhet, og savner muligheten til å kunne samarbeide med alle på arbeidsplassen.

På en annen side kommer det frem at oppdelingen fører til en større forutsigbarhet, man kan i høyere grad bestemme over egen arbeidssituasjon. Her styrkes altså et viktig element i den nordiske arbeidslivsmodellen, evnen til å påvirke eget arbeid. Dette samsvarer også med statens arbeidsmiljøinstituttts faktorer for et godt arbeidsmiljø. Enhetsleder trekker også frem at dette leder til redusert sykefravær, som også kan tyde på at arbeidsmiljøet blir bedre.

5.2.2 Kultur

Mine funn tyder på at ledelsen i organisasjonen kjenner til nytten av en sterk organisasjonskultur, og jobber mot denne. Det trekkes flere ganger frem viktigheten av å være der for de ansatte, og høre på de ansattes bekymringer. Fra teorien har vi sett viktigheten av en sterk organisasjonskultur for å få de ansatte til å jobbe hardere, samt få en følelse av å være på samme lag.

En vesentlig del av å fremme denne kulturen er lederens oppførsel. Enhetsleder peker flere ganger på situasjoner hvor hun verdsetter godt samarbeid og deltakelse blant de ansatte. Blant annet kvier hun seg for å benytte rollen sin som autoritær leder, noe som direkte tyder på at hun prioriterer å være på lag med de ansatte.

At både enhetsleder og assisterende styrer peker på vanskeligheten av å gå foran med gode eksempler uten å kunne underbygge oppførselen sin med fysisk berøring tyder videre på at de er opptatt av å gå foran med gode verdier.

Felles fysiske møter for store deler av organisasjonen kan være en viktig arena for å få definert en felles organisasjonskultur, hvor alle deler de samme verdier og normer. En svekket organisasjonskultur kan gå utover den ansattes følelse av tilhørighet i organisasjonen. I lys av dette blir man nødt til å finne alternative plattformer for sosialisering, som digitale møter.

Ulike sider av empirien peker mot sterke og svake sider av organisasjonskulturen. Både ansatte og leder ser på økt voksentetthet som noe positivt. Altså er begge parter positive til å gjøre det best mulig for barna, de har det som en felles verdi. På en annen side opplevde

enhetsleder og assisterende styrer negativitet mot tiltakene om å ikke få bruke klokke eller ha lange negler, noe som tyder på en svakere organisasjonskultur, hvor ikke alle er på samme lag.

Grunnleggende trekk ved organisasjonskulturen blir på flere områder angrepet og endret under pandemien, og funnene tyder på at disse endringene kan gå både positivt og negativt utover kulturen.

5.2.3 Motivasjon

Empirien tyder på en forskjell blant de ansatte når det gjelder arbeidsmengde og motivasjon, hvor noen mister motivasjonen under strenge tiltak, og andre blir mer motivert.

Enhetsleder sier hun blir mer motivert under spesielle situasjoner hvor man må gjøre ekstra mye, fordi hun vil bli husket for noe. Dette tyder på en sterk ytre motivasjon, enhetslederen ønsker å oppnå en symbolsk gevinst i form av å bli husket.

Assisterende styrer opplever redusert motivasjon under det strengeste, røde, nivået. Dette samsvarer med teorien presentert tidligere, som sier at deltakelse i egne arbeidsbeslutninger er viktig for indre motivasjon. Assisterende styrer opplever redusert motivasjon fordi hun ikke får bestemme over egen arbeidshverdag som følge av tiltakene.

I tillegg påpeker enhetslederen at noe av det de ansatte savner mest er en personalfest, altså noe sosialt. Dette henger sammen med det sosiale aspektet til indre motivasjon. Til tross for at de fleste ikke møter opp på festen til vanlig, går det utover motivasjonen at det ikke er mulig å gjennomføre sosiale tiltak.

En annen faktor som kan tyde på svekket motivasjon er diskusjonen om kompetanse. Lønn for arbeidet er ytre motivasjon, og en følelse av å ikke få denne oppfylt vil kunne redusere motivasjonen. Små status og lønnsforskjeller er også en viktig del av forpliktelsesbasert HR. Dersom ulik lønn fører til splittelse i organisasjonen vil dette også kunne gå utover organisasjonskulturen.

Pandemien går også utover ansettelse i avdelinger, fordi man ikke skal møtes fysisk, men må ha intervjuene over internett. Enhetsleder trekker frem vanskeligheten av å kunne basere ansettelser på holdninger og væremåte, fordi det er vanskeligere å danne seg en oppfattelse om disse digitalt. Altså går man fra forpliktelsesbasert til kontrollorientert HR,

hvor man ansetter de med best tekniske ferdigheter og eksamenspapirer. Dette kan altså gå utover motivasjonen om man ansetter noen som ikke passer inn i arbeidsmiljøet.

Informantene opplever at pandemien har ulik effekt på motivasjonen i arbeidet. Der noen motiveres av økt arbeidsmengde og en annerledes arbeidsdag, blir andre demotivert av å ikke ha kontroll over eget arbeid. Generelle trekk tyder på at enhetsleder, som i sin rolle som sjef naturlig nok kan bestemme mer enn ansatte, opplever høyere motivasjon.

5.3 HVORDAN BIDRAR PERSONALLEDELSEN TIL Å OPPRETTHOLDE ET GODT ARBEIDSMILJØ UNDER PANDEMIEN?

Informantene med personalansvar peker på flere ting de prioriterer å gjøre under pandemien, for å opprettholde et godt arbeidsmiljø.

Det viktigste de påpeker er å være der for de ansatte, høre på hva de har og si og forsøke å berolige. Rutinerte tiltak som har som hensikt å forebygge smitte i organisasjonen oppleves også betryggende. På samme tid er de oppmerksomme på at man ikke alltid kan gi sanksjoner ved å bryte tiltakene, om for eksempel noen gir en klem til en kollega i krise. Personalledelsen er i tillegg klar over at man ikke lenger kan underbygge egen oppførsel med en klem eller annen fysisk berøring, altså må man være mer oppmerksom på eget kroppsspråk. Denne typen oppførsel er vesentlig for å opprettholde en god organisasjonskultur.

Personalledelsen forsøker også å bidra til samarbeid på tvers av avdelinger ved bruk av digitale plattformer, som et alternativ til fysiske møtepunkter på jobben og møter. Enhetsleder er klar over hvor viktig det er med sosiale relasjoner, og sier de «redder» seg på relasjonene.

Altså forsøker personallederen å opprettholde de tre faktorene vi har sett er viktig for et godt arbeidsmiljø; samarbeid, kultur og motivasjon.

6 KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING

Utfra funnene og den overnevnte diskusjonen er det mulig å belyse problemstillingen som ble introdusert innledningsvis i oppgaven. Det kommer frem flere faktorer som personalledelsen må være oppmerksom på for å opprettholde et godt arbeidsmiljø under pandemien. De sentrale elementene argumentert for i denne oppgaven er samarbeid, kultur og motivasjon. Disse elementene påvirkes på ulikt vis, og med ulik effekt på arbeidsplassen. Mine funn tyder på både positive og negative konsekvenser, og det er disse negative personallederen må være oppmerksom på. Personallederen må forstå hvordan mindre kohorter reduserer muligheten for samarbeid, hvordan egen oppførsel oppmuntrer og bidrar til en god organisasjonskultur, samt hvordan motivasjonen påvirkes, og hva som kan gjøres for å forsterke den.

Det er nødvendig med flere studier for å forstå hvordan disse faktorene utspiller seg tilsvarende andre steder i samfunnet. Dette er fordi analysen kun baserer seg på funnene fra en organisasjon. Dette bør gjennomføres for å synliggjøre eventuelle andre konsekvenser, og handlingsalternativer for personalledelsen, under pandemien. Oppgaven er et godt utgangspunkt for sammenlikning og videre forskning på personalledelsen under koronapandemien.

7 LITTERATURLISTE

- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, ss. 183-187.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2020). *Organization Theory & Design*. Hampshire: Cengage Learning.
- Egerdal, Å. (2019). *HR Boka*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag .
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori* . Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Grint, K., & Nixon, D. (2015). *The Sociology of Work* . Cambridge: Polity Press .
- Halvorsen, K. (2018). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Forlag .
- Hippe, J. M., & Nergaard, K. (2017). Nordisk Arbeidsliv: Modell Under Press. I I. Frønes, & L. Kjølsvold, *Det norske samfunn* (ss. 13-37). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2018). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Remen, A. C., & Kalajdzic, P. (2021, Mars 18). *NRK* . Hentet fra nrk.no: https://www.nrk.no/norge/erna-solberg-og-familien-brot-smittereglene_-_beklager-1.15422762
- Statens Arbeidsmiljøinstitutt. (2018, 12). *Det handler om arbeidet!* Hentet fra stami.no: <https://stami.no/content/uploads/2018/12/Dethandleromarbeidet-4s-15x15cm-TRYKKFIL.pdf>
- Wadel, C. C. (2021). Design av organisasjonsteori. I B.-T. Blindheim, K. Røvik, & L. Klemstad (red.), *Design av organisasjon* (ss. 107-120). Oslo: Universitetsforlaget.

8 VEDLEGG

8.1 VEDLEGG A – INTERVJUGUIDE

1. Generelle spørsmål om personalledelse og arbeidsmiljø
 - a. Hva er din stilling i bedriften?
 - b. Har dere noen HR relaterte oppgaver? Deler dere disse oppgavene med noen?
 - c. Kan dere gi noen konkrete eksempler på HR oppgaver dere har i hverdagen?
 - d. Hvor mange personer har dere ansvar for?
 - e. Har dere hatt smitte i organisasjonen?
2. Endringer i arbeidshverdagen under pandemien
 - a. Hva vil dere si er den største forskjellen på arbeidsdagen deres nå kontra før pandemien?
 - b. Hva er den største utfordringen dere må ta stilling til i dag?
 - c. Hva savner dere mest fra tiden før korona?
3. Endringer i personalledelsen under pandemien
 - a. Kan dere gi eksempler på konkrete tiltak dere har gjennomført som følge av pandemien?
 - b. Hvordan opplever dere at de ansatte forholder seg til disse nye tiltakene?
 - c. Hvilken endring synes dere var mest overraskende? En forandring som dere ikke så komme, eller som var for det bedre.
4. Negative sosiale konsekvenser
 - a. Har dere tatt stilling til negative sosiale konsekvenser som kan komme av pandemien og redusert arbeid?
 - b. Gjør dere noen tiltak for de ansattes velvære?
 - c. Følger dere opp/sjekker hvordan de ansatte har det?
 - d. Merker dere selv svekket motivasjon?
 - e. Gjør dere noen tiltak for å øke motivasjonen blant ansatte?
 - f. Er det noe viktig jeg ikke har spurt om?