

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Navn: Kari Birkelund Olsen, Kandidatnummer 2

Lederskap – når ingen får lov til å komme på jobb.

«Hvordan er ledelsesutfordringene under krisen koronapandemien medførte blitt opplevd, sett fra mellomledere ved Helsefak, UiT?»

Dato: 29.11.21

Totalt antall sider: 99

Sammendrag

Bakgrunnen for studien er at koronapandemien medførte innføring av en rekke inngripende smitteverntiltak. Det ble store begrensninger på å møte fysisk, og universitet og høyskoler ble stengt ned. Problemstillingen for denne studien er «Hvordan er ledelsesutfordringene under krisen koronapandemien medførte blitt opplevd, sett fra mellomledere ved Helsefak, UiT?» For å se nærmere på problemstillingen har jeg to forskningsspørsmål: Hvilke utfordringer medførte koronakrisen av ekstra lederoppgaver for mellomlederne? Hvordan fungerte kommunikasjonen ved bruk av digitale media for å løse koronapandemiens utfordringer?

Dette er en case-studie hvor mellomledere ved Helsefak, UiT bidrar som informanter. Det er brukt en kvalitativ metode, og det er gjennomført ett fokusgruppeintervju og seks individuelle intervjuer ved bruk av en semistrukturert intervjuguide. Åtte informanter har bidratt inn i studien. Teorier fra kriseledelse, endringsledelse, nettleidelse og relasjonsledelse er lagt til grunn for diskusjonen, og dokumenter fra UiT er brukt for å støtte forståelse og hukommelse i forhold til pandemien. Studien viser at mellomlederne har fått mange nye oppgaver uten at de tidligere oppgavene er fjernet. Oppfølging av den enkelte ansatte har også krevd mer, og informantene er bekymret for slitne ansatte.

Kommunikasjon på nett har fungert greit, men personaloppfølging har vært vanskelig på avstand. I starten var det fokus på kriseledelse, og dette er godt løst fra Helsefak. Engasjerte medarbeidere har bidratt stort til omlegging av undervisning og forskning. Store endringer har blitt gjennomført på kort tid, selv om endringsprosessen ikke har vært styrt slik litteraturen anbefaler.

Dersom det er ønskelig med denne digitale transformasjonen i undervisningen videre etter pandemien, bør ledelsen ikke vente med å begynne arbeidet med det. Fremdriften som ligger i det som allerede er gjort bør lede vei.

Abstract

The background for the study is that the corona pandemic resulted in invasive infection control measures. There were major restrictions on meeting physically, and universities and university colleges had to close down. The problem for this study is "Management challenges at Helsefak, UiT, during the corona pandemic". Two research questions follow the study: What kind of extra management tasks did the corona pandemic bring? How did the communication work out by using digital media to solve the problems?

This is a case study at Helsefak, UiT. Middle managers contribute as informants. A qualitative method has been used. A semi-structured interview guide has been used, and a focus group interview and six individual interviews have been conducted. A total of eight informants have contributed to the study. Theories from crisis management, change management and relationship management have been used as a basis, while documents from UiT have been used to support understanding.

The study shows that the middle managers have been given many new tasks, without the previous tasks being removed. Follow-up of the individual employee has required more than before, and the informants are concerned about tired employees.

Online communication has worked well, but personnel follow-up has been difficult from a distance. In the beginning, crisis management took place, and this is solved well. Engaged employees have contributed to the restructuring of teaching and research. Major changes have been implemented in a short period of time, although the process is not managed as recommended in theory.

If the leaders want this digital transformation in teaching further on after the pandemic, they shouldn't wait start working on it. The momentum that lies in what has already been done should guide the way.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av mitt studium, Master of Business Administration (MBA i ledelse) ved Nord universitet.

Å studere ledelsesutfordringer ved Helsefak under koronapandemien, under en fortsatt pågående pandemi og med ledelsesansvar på samme sted, har vært både intenst og spennende. Samtidig har det vært svært lærerikt. Muligheten til å reflektere over hva andre ledere ved Helsefak forteller om sine opplevelser gir rom for masse spennende refleksjoner.

Jeg ønsker å takke informantene som stilte seg til disposisjon for denne studien. Av anonymitetshensyn nevnes dere ikke ved navn, men dere vet hvem dere er.

Videre vil jeg takke veileder Thomas A. Lauvås, som har gitt støtte og konstruktiv veiledning i prosessen, og som ikke har gitt meg opp når jobben har gått foran studiene. Takk også til min leder, Nina Emaus, for oppmuntring underveis.

Ole Morten – uten deg hadde jeg ikke begynt på dette studiet. Det er ikke alltid jeg har følt meg like takknemlig, men i dag leverer jeg siste oppgave, og jeg har hatt det så fint! Virkelig bra å få støtte og hjelp fra deg underveis 😊

Uten mine kollokviepartnere ville studiet vært mye tyngre. Takk til Kaja Elvan, Tor-Arne Wolden og Torill Dale – Heia MBA Troms!

Til slutt må jeg takke familie, venner og kolleger som har stilt opp gjennom studietiden, og som har heiet meg framover.

Tromsø. 29.11.21

Kari B. Olsen

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	2
Oversikt over figurer og tabeller	4
1 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn for problemstilling	6
1.2 Problemstilling	8
1.3 Definerings og operasjonalisering av begreper i problemstillingen	8
1.3.1 Krise.	8
1.3.2 Ledelsesutfordringer.....	8
2 Teoretiske perspektiver	10
2.1 Kriseledelse	10
2.1.1 Å forstå hva som skjer.....	10
2.1.2 Beslutningstaking	10
2.1.3 Koordinering	11
2.1.4 Felles situasjonsforståelse	11
2.2 Endringsledelse	12
2.2.1 Teorier om endringsledelse	13
2.2.3 Positiv Change Model (PCM).....	15
2.2.4 Medvirkning	15
2.3 Ledelse som relasjonell aktivitet	16
2.3.1 Sjukdigitalisering	17
3 Metode.....	19
3.1 Forskningsstrategi og design.....	19
3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	22
3.3 Behandling av data og gjennomføring av dataanalyse.....	24
3.3.1.Behandling av data	24
3.3.2 Analyse av data	25
3.3.3 Framgangsmåte knyttet til informantene.....	28
3.4 Validitet, reliabilitet og metodekritikk	28
3.4.1 Reliabilitet	28
3.4.2 Validitet.....	29
3.4.3 Metodekritikk	30
3.4.4 Etske overveielser og problemstillinger.....	30
4 Resultater.....	32
4.1 Beskrivelse av situasjonen	34
4.1.1 Uka 12. mars	34
4.1.2 Beredskapsgrupper	35
4.1.3 Praksisstudier	35
4.1.4 Øvrige studenter og ansatte	36
4.1.5 Ledernes opplevelse av krise.....	36

4.2 «Linja»	37
4.2.1 Tilpasning av linja til situasjonen.....	38
4.2.2 Felles situasjonsforståelse	38
4.2.3 Utfordringer i «linja»	39
4.2.4 Dugnadsinnsats.....	40
4.3 Ledelse på avstand – nettleidelse	41
4.3.1 Nærledelse	41
4.3.2 Digitale møter.....	43
4.3.3 Forskning og undervisning fra hjemmekontoret	44
4.3.4 HMS	49
4.4 Erfaringer å ta med seg.....	50
4.5 Oppsummering av resultat	51
5 Diskusjon.....	52
5.1 Krisehåndtering	52
5.1.1 Å forstå hva som er på gang	52
5.1.2 Beslutningstaking	53
5.1.3 Koordinering	54
5.1.4 Felles situasjonsforståelse	55
5.1.5 Oppsummering krisehåndtering	55
5.2 Endringsledelse	56
5.2.1 Motivere til endring.....	56
5.2.2 Skape visjon	57
5.2.3 Utvikle støtte	57
5.2.4 Gjennomføre endringen.....	58
5.2.5 Opprettholde momentum.....	59
5.2.6 Oppsummering endringsledelse	59
5.3 Nærledelse på avstand	60
5.3.1 Teknologien.....	60
5.3.2 Nettleidelse	60
5.3.3 Oppsummering nærledelse på avstand	63
6 Oppsummering og veien videre	64
Litteraturliste	66
Vedlegg	69

Oversikt over figurer og tabeller

s. 12 Figur 1 Leadership action cycle model (Kapucu & Ustun, 2018, p. 550)

s. 13 Figur 2 Change Management Activities, Cummings & Worley (2005) i (K.B. Olsen & Elvan, 2019)

s. 24 Tabell 1 Oversikt over informantenes erfaring med personalledelse

s. 27 Tabell 2 Illustrasjon av analyse

s. 32 Tabell 3 Oversikt over tema og undertema i analysen

1 Innledning

12. mars 2020 innførte den norske regjeringen v/ statsminister Erna Solberg de mest inngrepene tiltakene som har vært i Norge i fredstid (Regjeringen.no, 2020). Tiltakene ble vedtatt for å begrense spredningen av SARS-CoV-2-viruset som er opphavet til koronapandemien. Under en pandemi er det et nasjonalt mål at man skal kunne opprettholde alle nødvendige samfunnsfunksjoner innenfor alle samfunnssektorer. Nasjonal beredskapsplan for pandemisk influensa (HOD, 2014) understreker viktigheten av å opprettholde både helsetjenesten og andre nødvendige samfunnssektorer under en pandemi. Universitetene og høyskolene må være forberedt på å opprettholde utdanningen av sykepleier og leger under en influensapandemi fordi samfunnet trenger dem ut i arbeid (K. B. Olsen, 2020a).

Mange ulike krisetiltak ble innført. Blant annet stengte Helsedirektoratet alle universiteter og høyskoler. All undervisning hvor studenter var forventet å være til stede på campus ble avlyst, og studenter og ansatte skulle så langt som mulig holde seg hjemme.

Utdanningsinstitusjonene måtte på dagen legge om til digital undervisning, og de ansatte skulle utføre dette hjemmefra. UiT Norges arktiske universitet (UiT) har ca 16000 studenter og 3750 ansatte (<https://uit.no/om/uitital>), så denne endringen alene påvirket nesten 20 000 mennesker. Dette tilsvarer rundt 25 % av befolkningen i Tromsø.

UiT hadde en pandemiplan (UiT, 2020) som ble satt i verk da koronapandemien kom til Norge. Planen trekker fram at studenter og ansatte i universitetssektoren er utsatte grupper ved en eventuell pandemi og at man må være forberedt på høyt sykefravær, Pandemiplanen har som mål at UiT:

- Opprettholder nødvendige funksjoner innen alle deler av virksomheten så langt det er mulig.
- Opprettholder kontinuitet i kjernevirksomheten som utdanning, forskning og formidling
- Forhindrer og begrenser smittespredning og sykdom ved UiT
- Håndterer økt belastning ved enhetene ved UiT
- Opprettholder tillit og trygghet hos ansatte og studenter som oppholder seg i inn- og utland gjennom å gi kunnskapsbasert og helhetlig informasjon.

En risiko- og sikkerhetsvurdering (ROS) ved UiT har avdekt at en pandemi kan få store konsekvenser for virksomheten (UiT, 2020). Nedstengningen 12. mars innebar at UiT måtte gjennomføre store endringer på svært kort tid. Denne endringen skulle iverksettes uten at studentenes studieprogresjon ble rammet, og den skulle gjennomføres hjemmefra gjennom bruk av digitale plattformer.

Denne masteroppgaven er basert på min eksamen i anvendt metode, E303E, innlevert mai 2020 ved Nord universitet. Innhold fra andre eksamener fra studiet er også tatt med i oppgaven. Eksamensbesvarelsene er vedlagt, og det refereres til disse underveis i teksten. Eksamen i endringsledelse (K. B. Olsen & Elvan, 2019) og eksamen i praksisorientert ledelse (K. B. Olsen, 2020b) er brukt i teorikapitlet. Eksamen i anvendt metode er hovedsakelig brukt i metodekapitlet (K. B. Olsen, 2020a).

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Direktoratet for sikkerhet og beredskap (DSB) definerer en krise som en tilstand som kjennetegnes av at samfunnssikkerheten eller andre viktige verdier er truet, og at håndteringen utfordrer eller overskrider kapasiteten og/eller kompetansen til den organisasjonen (DSB, 2012). I beslutningstaking rundt de valgene man må ta for å håndtere krisen blir leders rolle viktig (Fimreite, 2014). Samtidig som det kreves raske beslutninger, er det viktig at alle de ulike interessepartnere som er berørt av krisen blir møtt på sine behov, og får den medbestemmelsen og den informasjonen de trenger for å håndtere situasjonen riktig. Situasjonsforståelse og kontekst blir viktig for ledelsen (Kirkhaug, 2019).

Pandemien medførte en stor endring for UiT. I endringsledelse er det fokus på at du som leder må skape en «sense of urgency» (Kotter, 2008). I denne sammenhengen forsto alle mine medarbeidere nødvendigheten av endring, og mange hadde allerede begynt å be om tiltak før undervisningsstedet ble stengt ned. Vi jobber med å utdanne til helsesektoren, og smitte/epidemi/pandemi er en del av vår grunnutdanning. Når all dialog nå skulle over digitale medier, fikk jeg som leder en ekstra utfordring. God kommunikasjon er essensielt for å sikre felles situasjonsforståelse, og svært mye av vår kommunikasjonen er non-verbal (Mintzberg, 2013). Dette gjør kommunikasjon utfordrende når man ikke møtes fysisk.

Jeg selv er mellomleder ved UiT. 12. mars 2020 hadde jeg vært mellomleder på UiT i 6 måneder. Jeg hadde personalansvar for 30 ansatte, og var faglig ansvar for studiet til 350 sykepleierstudenter. Sykepleierutdanningen jeg representerte er en del av en stor sykepleierutdanning ved UiT på til sammen 100 ansatte og 1300 studenter. Videre er vi en del av Institutt for Helse- og omsorgsfag (IHO) sammen med flere andre helsefaglige profesjonsutdanninger. IHO har tilsammen 250 ansatte og 2000 studenter. Videre er IHO en del av Det Helsevitenskapelige institutt (Helsefak) med 9 institutter og regionalt kompetansesenter for barn og unge (RKBU). Helsefak er det største av alle fakultetene ved UiT, og utgjør en stor del av UiT's totale tall presentert i kapittel 1.

I mars 2020 ble virksomheten preget av svært lange arbeidsdager. Fokuset var fullt og helt på håndtering av pandemien og konsekvensen den hadde for virksomheten. Mitt lederskap ble preget av at jeg måtte jobbe på helt nye måter for å få den kommunikasjonen med de enkelte medarbeiderne mine som lederskapet fordrer. Jeg følte meg ikke trygg på at mine medarbeidere fikk den kontakten med meg som de hadde behov for.

Raeling (2005) refererer til fire viktige prosesser når han definerer lederskap – å ha mål som samsvarer med samfunnets behov, å aktualisere oppgaver, opprettholde engasjement og respondere på endringer. I ukene som fulgte medførte krisen at mye av ledelsesarbeidet handlet om å respondere på de ulike endringene som kom. Det ble lite rom til å se det store bildet med så mange detaljer å holde rede på (Mintzberg, 2013). Det ble opprettet ulike innsatsgrupper på alle nivå i hele organisasjonen, og vår komplekse organisasjon fikk utfordringer med behovet for styring som pandemien medførte. Det er mine medarbeidere som skal møte de ulike studentenes behov, samtidig som lederne på ulike nivå har behov for informasjon og kontroll. Her er det mange ledd som skal samsnakke i riktig rekkefølge.

Profesjonsutdanninger ved Helsefak har flere undervisningsformer som skiller seg fra de tradisjonelle undervisningsformene på andre deler av Universitet. Eksempler på dette er klinisk undervisning, ferdighetstrening og praksisstudier. I tillegg er Helsefak et multicampus-fakultet. Dette gir mer komplekse utfordringer som kan være mer krevende for organisasjonen å håndtere. Helsefak egner seg derfor godt når man vil se nærmere på ledelse under koronapandemien.

1.2 Problemstilling

Min forforståelse er at en krise medfører stort behov for informasjon og for styring top-down, samtidig som denne pandemien medførte at kommunikasjonsformen måtte endres, og at lederskapet for mellomlederne utfordres med tanke på felles situasjonsforståelse når man ikke kan møtes ansikt til ansikt med sine medarbeidere (K. B. Olsen, 2020a).

Min problemstilling vil derfor i denne oppgaven være:

«Hvordan er ledelsesutfordringene under krisen koronapandemien medførte blitt opplevd, sett fra mellomledere ved Helsefak, UiT?»

For å se nærmere på problemstillingen her jeg to forskningsspørsmål.

1. Hvilke utfordringer medførte koronakrisen av ekstra lederoppgaver for mellomlederne?
2. Hvordan fungerte kommunikasjonen ved bruk av digitale media for å løse koronapandemiens utfordringer?

1.3 Definerings og operasjonalisering av begreper i problemstillingen

1.3.1 Krise.

En krise defineres av Direktoratet for beredskapsledelse (DSB) slik: «*En krise kan defineres som en hendelse som har potensial til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner. En krise kan være en tilstand som kjennetegnes av at samfunnssikkerheten eller andre viktige verdier er truet, og at håndteringen utfordrer eller overskrider kapasiteten og/eller kompetansen til den organisasjonsenheten som i utgangspunktet har ansvaret for denne*» (DSB, 2012, p. 5). Denne definisjonen vil bli brukt i min studie. Dette er en krise for UiT som organisasjon som skal forholde seg til omfattende nasjonale forordninger, da det helt klart er en situasjon som utfordrer evne, kapasitet og kompetanse. Det er også en nasjonal og internasjonal krise på bakgrunn av at koronapandemien er verdensomspennende – og den pågår fortsatt.

1.3.2 Ledelsesutfordringer

Ledelsesutfordringer er i min studie knyttet til å være leder i krise. Kommunikasjon mellom leder og medarbeider i en fase der det er behov for felles situasjonsforståelse og hvor man samtidig må kommunisere via digitale medier får fokus i oppgaven.

Raelin beskriver fire viktige prosesser for ledelse. Samtidig er ledelse en situasjonsbestemt sosial prosess som oppstår mellom mennesker (Binney, Williams, & Wilke, 2012). For å være en god leder må man «koble» med andre mennesker (Karp, 2019). Cuncliff trekker også fram at god ledelse handler om hvordan vi relaterer oss til andre mennesker (Cunliffe, 2014), og at selv om språket gir oss mulighet for kommunikasjon, er det viktig å være oppmerksom på at språket både former og blir formet av den sosiale og organisatoriske virkeligheten.

Organisasjonen og konteksten ledelse utøves i har stor betydning for hvordan folk snakker om ledelse, utfører ledelse og feiler i ledelse. De ansatte er derfor med å konstruerer lederskapet (Alvesson & Sveningsson, 2003).

2 Teoretiske perspektiver

2.1 Kriseledelse

I denne oppgaven er koronapandemien definert som en krisesituasjon ut fra Direktoratet for samfunnsberedskaps definisjon. Situasjonen utfordrer både kapasiteten og kompetansen i organisasjonen (DSB, 2012). Med bakgrunn i dette blir det relevant å undersøke hva som kjennetegner en krise, og hvilke perspektiver som blir viktig i håndteringen av denne.

Ansell og Boin skisserer fire hovedprinsipper, eller hovedfokusområder, for kriseledelse. Disse fire hovedfokusområdene innebærer at man forstår hva som skjer, beslutningstaking, koordinering og det å skape felles situasjonsforståelse. Utgangspunktet for prinsippene er at en krise alltid innebærer usikkerhet. I en krise må man bruke den kunnskapen og de tilgjengelige ressursene man har, og ta strategiske beslutninger basert på prinsipper som kan fungere både på kort og lang sikt, heller enn å ta beslutninger basert på øyeblikksbilder som ikke gir full oversikt over situasjonen. Ledelsen er avhengig av kompetente medarbeidere, og må kommunisere mens de balanserer fakta og øyeblikksbilder så godt de kan (Ansell & Boin, 2019).

2.1.1 Å forstå hva som skjer

Det første prinsippet er at kriseledelsen må forstå hva som skjer. Informasjon kommer fra mange steder, og for å kunne gjøre riktige beslutninger må man forstå hva som er relevant og hva som ikke er det sett i forhold til det scenarioet som utvikler seg (Ansell & Boin, 2019; Boin, T Hart, Stern, & Sundelius, 2005; Fimreite, 2014). Lederen må, sammen med sine nærmeste medarbeidere få en oversikt over situasjonen gjennom å analysere all tilgjengelig informasjon om krisen og trusselen dette utgjør.

2.1.2 Beslutningstaking

Det neste prinsippet handler om å gjøre de riktige beslutningene, basert på til dels usikker informasjon. “*Crisis decision making is making hard calls, which involve tough value tradeoffs and major political risks*” (Boin et al., 2005, p. 12). Beslutningene bør heller være strategisk enn operasjonell. Det blir da enklere for medarbeidere som skal utføre arbeidet å forstå hva som er viktigst i krisehåndteringen. Et eksempel kan være en større skogbrann hvor kriseledelsen gir beskjed om «redd mennesker før materielle verdier», i stedet for «sett inn 3

brannbiler i område x og 4 brannbiler i område y». Videre vil håndtering av en krise kreve fleksibilitet, improvisasjon og iblant kan det også være behov for å bryte med den strategiske hovedbeslutningen (Fimreite, 2014). Dersom omfanget av brannen kan minskes gjennom prioriterer av materielle verdier på ett bestemt sted (for eksempel en helikopterlandingsplass med stor vanntilgang) kan man være fleksibel uten å måtte forholde seg slavisk til den strategiske hovedbeslutningen (Ansell & Boin, 2019).

2.1.3 Koordinering

Det tredje prinsippet handler om koordinering. Kriseshåndtering krever både organisatoriske og samarbeidende ferdigheter, og meningsdanning og kommunikasjon med berørte parter er viktig (Fimreite, 2014; Kapucu & Ustun, 2018). Ledelsen er ansvarlig for handlinger og beslutninger i hele linja, og må sørge for koordinering slik at alle kan arbeide sammen og gjøre det de skal på en effektiv og fornuftig måte. Med utgangspunkt i en forståelse av at du som leder ikke kan vite alt, må du gå ut fra at det kan være andre som vet en mye bedre måte å løse problemene på. Formell beslutningsstruktur er fortsatt viktig, men lederrollen i en krise er mer knyttet til å koordinere det som skjer. Lederen må følge med på hva som skjer og hvilke effekter det har, for å støtte det som har effekt og korrigere når det er nødvendig (Ansell & Boin, 2019).

2.1.4 Felles situasjonsforståelse

Det siste prinsippet en som leder må jobbe etter i krisesituasjoner er at alle har felles situasjonsforståelse. Det er mange som er berørte og som trenger informasjon, og det er viktig at man får en felles situasjonsforståelse rundt det som er på gang. Ansell og Boin kaller dette «meaningmaking» og Fimreite med flere sier at meningsdanning er en viktig oppgave i forbindelse med kriser for å skape en felles forståelse av hva krisen innebærer (Ansell & Boin, 2019; Boin et al., 2005; Fimreite, 2014). En krise er en situasjon hvor det er behov for øyeblikkelig handling. Forskjellige personer og forskjellige deler av organisasjonen vil, ut fra sine perspektiver, ha ulik forståelse av hva krisesituasjonen innebærer. Felles situasjonsforståelse er derfor viktig. Det blir viktig å få tilbakemeldinger for å sikre at man forstår andre og at man selv ikke blir misforstått. En krise er en sammensetning av mange små dramatiske situasjoner, og sensitivitet til dette vil hjelpe lederen til å skape felles situasjonsforståelse i krisesituasjonen (Ansell & Boin, 2019).

Kapucu og Ustun trekker fram at den viktigste egenskapen for en leder i krisesituasjoner er at man evner å ta beslutninger. Den oppgaveorienterte lederstilen kan derfor ifølge de være å

foretrekke. De fire prinsippene som Ansell og Boin beskriver, er ikke i motsetning til dette. Den menneskeorienterte og den organisasjonsorienterte tilnæringsmåten er også viktig for å få et godt og effektivt lederskap (Kapucu & Ustun, 2018).



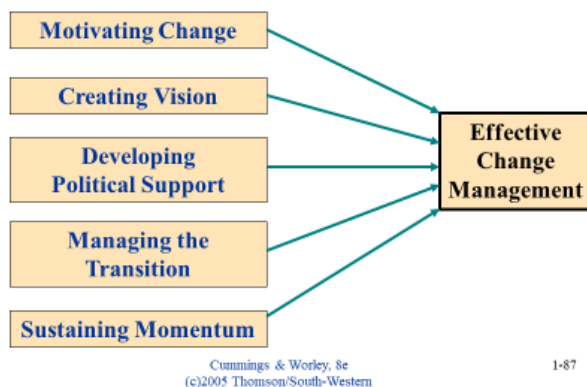
Figur 1. Leadership action cycle model (Kapucu & Ustun, 2018, p. 550)

Uansett teori er felles situasjonsforståelse noe som trekkes fram. Kirkhaug legger vekt på at ledelse alltid foregår i en kontekst, og at man må basere sitt lederskap på situasjonsforståelse (Kirkhaug, 2019). Som leder må man være i stand til å utøve lederskapet ulikt etter hvilken situasjon man skal håndtere. Samtidig er rammene man skal utøve sitt lederskap innenfor totalt forandret på svært kort tid når vi snakker om krisesituasjoner, og situasjonen kan derfor være vanskelig å overskue.

2.2 Endringsledelse

Cummings og Worley beskriver mange ulike aktiviteter som bidrar til effektiv endringsledelse (Cummings & Worley, 2015). Disse aktivitetene, se figur 2, tar utgangspunkt i planlagte endringer, og bygger på flere ulike teorier om hva som er viktig i endringsledelse.

Change Management Activities



Figur 2 Change Management Activities, her fra en tidligere utgave av boka (K.B. Olsen & Elvan, 2019)

En organisatorisk endring innebærer å gå fra noe som er kjent til noe som er ukjent. De fleste av oss har motstand mot endring, og det innebærer at du som leder må motivere for endringen. Dette innebærer to oppgaver – å skape behov for endring og å overkomme motstand mot endring (Cummings & Worley, 2015). Dette utdypes i lengre ned i teoridelen.

Cummings og Worley (2015) anbefaler også at man jobber med en visjon for endringen. En visjon beskriver både verdiene framtiden vil ha og viser hvordan framtiden vil være. Den skaper retning for endringen, og samtidig kan det bidra til endringsmotivasjon.

Den tredje aktiviteten som Cummings og Worley (2015) beskriver handler om støtte. Individene i en organisasjon kan være usikker på hva endringen vil ha å si for dem, og de kan bruke sin innflytelse på å fremme eller hindre endring. Det foreslås at man arbeider med å undersøke hvilke ressurser og påvirkningsmuligheter man har i organisasjonen, for å bygge på dette i videre arbeid. Videre bør man identifisere individer og grupper som kan være pådrivere i endringsprosessen, for så å gi de mer rom og støtte til å bidra.

Endringen må så gjennomføres, og sist er det viktig å opprettholde momentum for at endringen skal lykkes.

2.2.1 Teorier om endringsledelse

Utgangspunktet for Lewins endringsmetafor er at handlinger skjer mellom to ulike krefter som påvirker situasjonen. Den ene kraften vil beholde status quo, den andre søker å endre. For å skape en endring kan man enten øke det som skaper endring, eller man kan dempe det som vedlikeholder status quo (Cummings & Worley, 2015). Disse kan også kombineres. Lewin mener at det å dempe det som vedlikeholder status gir mindre konflikter og motstand enn å

øke det som ønsker endring. Lewin synliggjør sin modell gjennom en tre-trinns-metafor; *Unfreeze, Moving og Refreezing* (Cummings & Worley, 2015; K. B. Olsen & Elvan, 2019).

Første del av Lewins tre-trinns-metafor er *Unfreeze*. Her må man skape forståelse for hvorfor endringen er viktig. For folk flest er endring vanskelig, og normen er stabilitet: «*If it ain't broke, they say, it don't need fixing*» (Bridges, 2009, s. 42). Lewin er opptatt av at *Unfreeze*-fasen ofte handler om å dempe det som vedlikeholder status. Gjennom å vise fram hvilke handlinger i organisasjonen som er ønskelig, kan man motivere medarbeidere til endring (Cummings & Worley, 2015). Cummings & Worley (2015) viser til Kotters endringsteori og sammenligner den med Lewin. Kotters fire første steg (Kotter, 2012) kan knyttes til Lewins første fase. Steg en handler om å skape en følelse av at det haster, og er nødvendig for å få engasjert sentrale medarbeidere til å bruke nok tid og energi på å skape og kommunisere en ny visjon (Kotter, 2008). Det andre steget handler om å få etablert et team som kan drive endringsprosessen, mens tredje og fjerde steg er knyttet til å skape og å kommunisere visjonen for endringen. Gjennom å kommunisere en visjon om viktigheten av endringen, vil medarbeiderne vil få en forståelse av hvorfor status quo ikke er ønskelig, og slik bli mer motivert for endring (Cummings & Worley, 2015; K. B. Olsen & Elvan, 2019).

Den andre fasen, *Moving*, handler om selve gjennomføringen av endringen. Gjennom endringer i organisatorisk struktur og prosesser påvirker man utviklingen av nye handlingsmønstre, verdier eller holdninger (Cummings & Worley, 2015). Kotter (2012) beskriver spesielt viktigheten av at man i denne fasen støtter utviklingen av utradisjonelle ideer og arbeidsmåter, og av at man har kortsiktige mål som løftes fram og gir en positiv opplevelse av prosessen. I denne fasen er det viktig med ledere, for det vil oppstå konflikter, motstand og spill om makt (Cummings & Worley, 2015; K. B. Olsen & Elvan, 2019).

Refreezing-fasen handler om å stabilisere organisasjonen i etterkant av at endringen er gjennomført. Bruk av støttemekanismer i organisasjonskulturen, belønninger og styrking av de nye strukturelle endringene er viktig (Cummings & Worley, 2015). Kotter trekker her spesielt fram hvordan man bør arbeide med å endre andre deler av organisasjonen som ikke lengre passer inn i forhold til den gjennomførte endringen. Man må også aktivt legge vekt på å forsterke den gjennomførte endringen gjennom for eksempel å trekke fram alle de positive tingene som endringen har medført (K. B. Olsen & Elvan, 2019).

Kotter beskriver totalt 8 steg for vellykket endring. De fire første, «Create a Sense of Urgency», «Pull Together the Guiding Team», «Develop the Change Vision and Strategy» og

“Communicate for Understanding and Buy In” er nevnt. Videre er Kotters steg “Empower Others to Act», «Produce Short-Term Wins”, “Don’t let up” og “Create a New Culture” (Kotter, Mueller, & Rathgeber, 2006). Stegene til Kotter kan kjønes igjen i Cummings og Worleys liste over viktige oppgaver for lederen, jf figure 2.

2.2.3 Positiv Change Model (PCM)

PCM er en endringsmodell basert på medvirkning, og har først og fremst et fokus på hva organisasjonen gjør rett. Modellen bygger på teori om sosial konstruktivisme, og at det i den delte/brede medlemsmassen skapes en visjon om organisasjonens positive potensiale. Dette er ikke ulikt Lewin og Kotters teorier, men PCM er mye mer fokusert på medbestemmelse. I denne modellen blir hva som skal endres tydelig bestemt, og så er det opp til medlemmene gjennom ulike faser å finne den beste løsningen. (Cummings & Worley, 2015; K. B. Olsen & Elvan, 2019).

2.2.4 Medvirkning

For å få gjennomført endringer er det viktig å tenke og å praktisere medvirkning (Amundsen, Kongsvik, & Keeping, 2016). Bridges (2009) legger vekt på at man trenger alles engasjement i de ulike fasene. For å være engasjert trengs det motivasjon. Ledelsen må både skape et miljø hvor medarbeiderne både aksepterer at endring skal skje, og hvor medarbeiderne er motivert til å bidra i prosessen (Cummings & Worley, 2015; Kotter, 2012). Opplevelsen av medvirkning i en endringsprosess er avhengig av på hvilken måte kommunikasjonen foregår (Amundsen et al., 2016). Amundsen og Kongsvik (2016) skisserer to ulike kommunikasjonsmodeller, formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen. I formidlingsmodellen blir et budskap formulert hos avsender, og kvaliteten på informasjonen avgjør om mottaker er enig i budskapet. I forhold til endringsledelse innebærer dette at man har en lederstyrt fremgangsmåte. Ledelsen vet hvilke endringer som er tilstrekkelig/vesentlig og de ansatte vil gjennomføre endringen dersom budskapet er tydelig og tilstrekkelig presist. Kretsløpsmodellen beskriver kommunikasjon når medvirkning anvendes. Her legges det særlig vekt på å utvikle felles, gjensidig forståelse av virkeligheten gjennom kommunikasjon (Amundsen et al., 2016; K. B. Olsen, 2020a; K. B. Olsen & Elvan, 2019)

«Deltakelse og gjensidig kommunikasjon anses som viktige elementer for å kunne løse de aller fleste problemer i organisasjoner, og hvor følelse av trygghet og tilhørighet betraktes som viktig for motivasjon og produktivitet» (Amundsen et al., 2016, p. 168).

Hovedpoenget til Amundsen og Kongsvik er at utvikling og planlegging av endring er en felles oppgave for alle. Beslutningen må tas på et ledernivå, mens den praktiske

gjennomføringen gjøres av de ansatte. I endringsarbeid er det tosidighet. Medarbeiderne og lederen har felles ansvar for å unngå en negativ utvikling i en organisasjon. Dette samsvarer med det Karp, Binney og Alveson og Svenneson sier om godt lederskap i innledningens kap. 1.3.2 (Amundsen et al., 2016; K. B. Olsen, 2020a).

2.3 Ledelse som relasjonell aktivitet

I første kapittel nevnes ledelse som en situasjonsbasert sosial prosess som oppstår mellom mennesker (Binney et al., 2012), og den relasjonelle aktiviteten en leder gjør er viktig for hvordan lederskapet fungerer.

En god leder evner å skape kontakt mellom seg selv og de han/hun leder. For å skape god kontakt er det «å koble med» andre viktig (Binney et al., 2012). For å kunne koble er det viktig at lederen ser seg selv som en som står i midten i forhold til de han skal lede, og ikke som en som står over. Lederen må være ekte, kunne innrømme sårbarhet eller at en ikke vet, tørre å stå i motstand og lære av dette. Han må også kunne fokusere på de han faktisk har foran seg (K. B. Olsen, 2020b).

Vi er alltid ledere når vi møter våre medarbeidere, og hva vi sier, tenker og gjør er tett koblet til våre følelser og vår identitet (Cunliffe, 2014). Alt som blir sagt er relasjonell-responsivt og vi har derfor aldri full kontroll på vår kommunikasjon i møte med andre. Cunliffe (2014) trekker fram at språket gir oss mulighet for kommunikasjon, og at det er viktig å være oppmerksom på at språket både former og blir formet av den sosiale og organisasjonelle virkeligheten. «Talk is the technology of leadership» sier Mintzberg (2013), og ledelsen skjer med mennesker, gjennom informasjon og handlinger. Organisasjonens mål gjennomføres via handlinger. Iblant ivaretas handlingen av lederen, men det vanligste er at lederen setter medarbeidere i stand til å utføre handling gjennom veiledning, motivering, teambygging, styrke kultur, osv. Lederen fungerer som et nervesenter i organisasjonen og bidrar til å koble sammen informasjon fra ulike steder. Jobben består i stor grad av å lytte, se, føle samt snakke (Mintzberg, 2013). Kommunikasjonen er viktig for å få informasjonsflyt både til medarbeidere og som verktøy for å kontrollere hva som skjer i organisasjonen (K. B. Olsen, 2020b).

2.3.1 Sjøkkdigitalisering

Undervisningen som mine medarbeidere gir, og ikke minst samarbeidet mellom oss, måtte digitaliseres øyeblikkelig i mars 2020. Digital21 (2018) definerer digitalisering til å omhandle det å ta i bruk de mulighetene digitale muliggjørende teknologier gir til å forbedre, fornye og skape nytt. «Derfor handler ikke digitalisering bare om teknologi, men like mye om viljen og evnen til endring» (Digital21, 2018, p. 9). Eide med flere tar i bruk begrepet sjokkdigitalisering som uttrykk for det som skjedde da koronapandemien rammet.

Organisasjoner tok da det digitale teknologi de da allerede hadde tilgang til, og gjennomførte en digital transformasjon i løpet av pandemien (Eide, W. Solheim, & Alsos, 2021).

Mange er optimistiske til hvordan digitale løsninger kan løse våre problemer (Digital21, 2018; Haaland, 2020a; NHO, 2018). Koronapandemien har vist at hjemmekontor er mulig, og ved å være god på digitaliserte kommunikasjonsløsninger kan man møte hele verden mens man sitter hjemme i sin egen stue (Eide et al., 2021).

Over hele verden skjedde det samme, og mange har følt at dette var utfordrende. Fordelen med at man kan jobbe hjemmefra, har på det personlige planet den utfordringen at dette skal gjøres samtidig med at barna er hjemme fra skolen og får digital undervisning. Arbeidstiden blir uendelig, og ditt eget arbeid skal gjennomføres over digitale medier (Bick, Chang, Wang, & Yu, 2020). I tillegg jobber man ikke lengre på samme tid. Dette medfører både utfordringer i forhold til oppgaver man må være sammen om, og forstyrrelser når man har andre oppgaver. Det anbefales at man som leder lager en oversikt over når det forventes at man er tilgjengelig, samtidig som man må unngå mikromanaging – medarbeidere er de beste til å planlegge sin egen tid (Naryan, Murty, Das, & Duke, 2021; Parker, Knight, & Keller, 2020)

Bick med flere (Bick et al., 2020) beskriver åtte lærdommer fra Kina, som de anbefaler videre til resten av verden. Det første handler om å lage en effektiv struktur. Lag grupper på max. 30 personer for å samsnakke og å finne løsninger, og vær tydelig på handlingsrommet i gruppa. Nummer to er at du må lede tydelig på avstand. Folk responderer ulikt på hjemmekontor. Lederen må sette en klar retning, og kommunisere effektivt. Utfordringen er å lede, inspirere og dirigere i det daglige samtidig som han er fraværende. Kommunikasjonen må være trygg, konsekvent og pålitelig. Deretter anbefales det å skape en omsorgskultur. Lederen må huske at den ansatte møter mange flere utfordringer i det daglige nå (Barn hjemme, isolasjonsfølelse og usikkerhetsfølelse). Empati, tilbud om kontakt, og å forsterke følelse av samhold viktig. Det neste er å finne nye rutiner. De vanlige rutinene blir borte. Bruk tid med medarbeiderne

dine for å finne ut hvordan dere skal jobbe sammen. Det femte rådet er at du må lære dine medarbeidere opp i nye måter å kommunisere på. Hvilke kommunikasjonskanaler man velger er viktig når man arbeider fra hverandre. Deretter er det viktig med teknologisk støtte. Det er viktig med raskt, stabilt og sikkert internet, og et ergonomisk hjemmekontor. Det er også behov for kamera, da det skal brukes på alle møter. Det sjuende rådet er å ta sikkerhet på alvor. Du må gjøre det enkelt for dine medarbeidere å bruke sikre kanaler. Sist anbefaler de at du tar i bruk en «test and learn»-mentalitet i forhold til teknologien. Vær rask med å se hva som ikke virker, og bytt! (Bick et al., 2020)

Samtidig er det slik at det kan være vanskelig å bli kjent med hverandre via skjerm (Haaland, 2020a, 2020b). Henry Mintzberg sier at «Talk is the technology of leadership», og påstår at ledelse er mellom 60 og 90 % snakking (Mintzberg, 2013, p.24). Ledere forlater ikke telefon, møter eller e-post for å gå tilbake til jobb – lederjobben gjøres gjennom disse kommunikasjonskanalene. Ansikt til ansikt er den beste kontaktformen da man da lettere får med seg essensiell «soft» info – hva som omtales, spekuleres i og sladres om (Mintzberg, 2013). Mintzberg skriver videre at selv presidenter i sitt lederskap trengte «soft» informasjon som grunnlag for beslutninger. Formell informasjon er viktig, men annen type informasjon gir mye rikere informasjon selv om den er mindre sikker. Kroppsspråk, tonen i stemmen og ansiktsuttrykk gir også stort tilfang av informasjon. «Never underestimate the power of these» (Mintzberg, 2013, p. 25; K. B. Olsen, 2020a). Mye av dette mister man når kommunikasjonen er digital, selv om Skype eller Teams gjør det mulig å se videobilder av de du snakker med.

I krisesituasjoner trenger man å se det store bildet for å ta beslutninger. Samtidig består en krise av svært mange nye og ukjente detaljer, så man er avhengig av tilstrekkelig tilgang på informasjon for å se det større bildet.

3 Metode

Formålet med dette kapitlet er å sikre samsvar mellom forskningsmetodikk og forskningsspørsmålene mine. Jeg vil her gjøre rede for hvordan denne studien er gjennomført, inkludert valg av forskningsmetode, datainnsamling og utvalg, og hvordan jeg har gjennomført dataanalysen. Jeg drøfter også studiens validitet og reliabilitet.

Jeg har i denne oppgaven valgt en problemstilling hvor jeg ønsker å se hvordan ledelsesutfordringer ble opplevd ved Helsefak under koronapandemien 2020/2021.

Forskningsspørsmålene har utviklet seg noe underveis i prosessen. Jeg startet med å skulle se på hvordan top-down-styring i kriseledelse ville fungere på organisasjonen, til å endre dette etter hvert som jeg ble mer kjent med teorier om kriseledelse. Da valgte jeg å endre dette til å se mer på hvilke ekstra lederoppgaver krisen medførte. Videre har jeg hele tiden hatt med meg forskningsspørsmålet hva som skjedde med kommunikasjonen når alt ble basert på bruk av digitale medier.

En kvalitativ studie er egnet til å undersøke fenomener man ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, mens en kvantitativ studie er godt egnet når man ønsker å for eksempel kartlegge utbredelse av et fenomen man har en viss oversikt over (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det finnes mye litteratur knyttet til kriseledelse og kommunikasjon, men det er ikke noe særlig forskning og litteratur knyttet til det spesifikke denne gangen, når kriseledelse og kommunikasjon skulle utøves gjennom digitale medier. Til å utforske dette området velger jeg derfor en kvalitativ studie. Dette er den mest hensiktsmessige metoden å velge når jeg ønsker å få kunnskap om menneskers opplevde erfaringer (Creswell, 2007; Johannessen et al., 2011; Malterud, 2003).

3.1 Forskningsstrategi og design

Dette studiet er en casestudie hvor noen få tilfeller skal studeres inngående. Mer spesifikt dreier studiet seg om ledelse spesifikt knyttet til hvordan ledere ved Helsefak, UiT, har opplevd og håndtert utfordringer knyttet til bruk av hjemmekontor under koronapandemien. Det er slikt sett en enkeltcase som skal studeres (Johannessen et al., 2011). Det er ønskelig å hente inn mye informasjon fra noen få enheter over en kortere eller lengre tid, og det kan

benyttes flere datakilder som har det til felles at de alle er tids- og stedsavhengige (Johannessen et al., 2011, p. 90).

Casestudier kan gjennomføres ved å kombinere ulike metoder, og i denne undersøkelsen er det både foretatt gruppeintervju og enkeltintervju av ledere med personalansvar i perioden 12.03.20. Det er også brukt offentlige retningslinjer samt skriftlige kommunikasjonskilder fra Helsefak i denne perioden som støtte, da det har vist seg nødvendig for å forstå konteksten informantene forteller fra. Dette kan tilsvare et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter (Johannessen et al., 2011).

Yin beskriver fem komponenter som er viktige ved gjennomføring av casestudier (Yin, 2018). For det første forutsetter Yin at problemstillingen bør defineres på forhånd, og hentes fra praksis. En søker en dypere forståelse av noe i praksis som en har observert, og det er ofte spørsmål om hvordan eller hvorfor. I denne studien er problemstillinga knyttet til hvordan mellomledere ved Helsefak, UiT, i møte med koronapandemien opplever ledelsesutfordringene knyttet til krise og store omveltninger samtidig som medarbeiderne skulle ivaretas via digitale hjelpemidler. Utgangspunktet for studien var undring rundt egen erfaring.

Videre er det viktig at man klargjør sine teoretiske antakelser (Yin, 2018). Jeg har et utgangspunkt hvor jeg tror situasjonsforståelse er essensielt for ivaretagelse av medarbeiderne. Videre at kommunikasjon er essensielt for forståelse av situasjonen, samtidig som den er utfordrende på Skype. Det er i oppgaven brukt teoretiske perspektiver fra kriseledelse, endringsledelse og ledelse som relasjonell aktivitet, disse er presentert i kapittel 2. Det er brukt mange ulike kilder i oppgaven. Anerkjent litteratur fra Harvard, pensum fra MBA-studiet, forsknings- og fagartikler og også enkelte internetkilder. Egne studentinnleveringer fra MBA-studiet er også brukt. Det er lagt stor vekt på grundige og tydelige referanser i teksten, slik at leserne lett kan se hvilke kilder de ulike perspektivene er hentet fra.

Yin (2018) skriver videre at man skal definere sin case gjennom å beskrive sine analyseenheter. Utvelgelsen av mine informanter har vært strategisk. Dette er en casestudie, og det er viktig at informantene er innenfor spesifikasjonene i casebeskrivelsen. Det vil derfor være særdeles viktig å få rekruttert de riktige informantene. Helsefak er et stort fakultet, med 8 institutter, flere sentre og flere ulike administrative grupper. Det er også spredt over flere campus. Sist er det et ønske om å også dekke informanter som har erfaring med

personalledelse på avstand også før pandemien slo til. Mitt utgangspunkt er at jeg tror dette kan utforskes godt i ett så komplisert organisatorisk felt som Helsefak innebærer, samtidig som forståelse av hva en pandemi er ikke blir utfordret i samme feltet.

Punkt fire hos Yin handler om at man skal ha logisk sammenheng mellom data og antakelser (Yin, 2018). Helsefaglige profesjonsutdanninger har alle praksisstudier nært knyttet til de som blir smittet ved en pandemi. De ansatte på disse utdanningene er som oftest helsearbeidere selv, og mange har vært vant til å forholde seg til større eller mindre helsekriser i sitt arbeide før og også mens de arbeider ved UiT. Med utgangspunkt i at situasjonsforståelse er essensielt må man kunne anta at de ansatte ved helsefaglige profesjonsutdanninger har større forståelse for implikasjonene i denne pandemien, og slik ha en mer felles situasjonsforståelse som kan hjelpe på samarbeid og kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. utfordringer knyttet til kommunikasjon i kriser på digitale plattformer vil derfor tre tydeligere fram (K. B. Olsen, 2020a).

Det siste punktet er å opprette gode kriterier for tolkning av funnene. Jeg gjør rede for min analyse i dette kapitlet, og jeg vil bruke teoretiske perspektiver fra ledelsesstudiet for å gå ytterligere inn i ulike typer ledelse og strategier for å diskutere funnene videre.

Studier av mennesker er grunnleggende et studie av et subjekt (Delmar, 2010). Et subjekt er foranderlig og knyttet til livsverden og er i relasjon med en kontekst/i en sammenheng (Delmar, 2010; Malterud, 2017). Kvalitativ forskning er derfor forskning uten konstante faktorer. Det som skjer er alltid avhengig av kontekst. Siden konteksten er så avgjørende er det viktig at forskeren klargjør i hvilken kontekst forskningen pågår, og hvilke grenser er satt for konteksten (Delmar, 2010; K. B. Olsen, 2020a). Konteksten er utdypet ytterligere i resultatkapitlet.

Når man vil utforske menneskelige erfaringer med et spesifikt område velger man ofte et fenomenologisk design (Johannessen et al., 2011, p. 86). En fenomenologisk studie tar utgangspunkt i den meningen flere individer beskriver som levd erfaring i forhold til et konsept eller et fenomen (Creswell, 2007; Kvale, 1997). Problemstillingen må utformes slik at den søker etter meningen med den erfaringen eller det området han studerer (Johannessen et al., 2011). Forskerens rolle er å identifisere dette fenomenet gjennom tolking av mening i disse beskrivelsene (Creswell, 2007), eller gjennom å finne essensen av mening slik Lindseth og Norberg uttrykker det (Lindseth & Norberg, 2004)(K. B. Olsen, 2020a).

For å forstå andre, må man først forstå sitt eget fortolkningsmønster, og det er derfor viktig at man presenterer sitt teoretiske perspektiv og sin forforståelse av fenomenet (Johannessen et al., 2011). Videre vil denne framgangsmåten også ha betydning for hvordan data samles inn, analyseres og rapporteres (K. B. Olsen, 2020a).

3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Det er to grunnleggende forskjellige måter å samle inn data i kvalitative studier, observasjon eller intervju (Johannessen et al., 2011, p. 104). Jeg har i denne oppgaven stort sett samlet inn data ved hjelp av intervju med ledere som hadde personalansvar ved Helsefak i den angjeldende perioden.

Hovedhensikten ved denne studien er å få kunnskap om hva informantene tenker om ledelsesoppgavene i forhold til den situasjonen som oppsto i mars 2020 og i tiden etterpå. Jeg vet ikke hvilken opplevelse informanten har hatt, og det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få fram nyanser. Intervju er en god metode for få fram erfaringer, opplevelse og synspunkter (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009; Malterud, 2003). Det kvalitative forskningsintervju åpner for kunnskap om den intervjuedes livsverden (Kvale, 1997), slik den oppleves og erfares forut for enhver forklaring (Kvale et al., 2009).

Jeg har gjennomført semistrukturerte intervju med en overordnet intervjuguide. En slik intervjuform innebærer at man i intervjusituasjonen beveger seg fram og tilbake i forhold til spørsmål og temaer i ulik rekkefølge alt etter hva informanten forteller. Dette utnytter både fleksibiliteten i åpne intervjuer og standardiseringen i de strukturerte intervjuene (Johannessen et al., 2011). Jeg har mulighet til å få svar på forhåndsdefinerte spørsmål, samtidig som jeg får innsyn i informantens perspektiver. Intervjuguiden er fleksibel, og kan tilpasses til informantens svar. Intervjuguiden ligger som vedlegg til oppgaven.

Det er gjennomført både enkeltintervjuer og fokusgruppeintervjuer. Fordelen med fokusgruppeintervju er at informantens erfaringer, subjektive opplevelser og synspunkter uttrykkes og videreutvikles gjennom felles dialog og interaksjon med intervjuer (Malterud, 2017). Den gjensidige påvirkningen mellom informantene i gruppen påvirker diskusjonen og setter i gang refleksjon. Intervjuer setter søkelyset, stiller spørsmål og bærer samtalen. Gruppedynamikken fremskaffer rikere data enn ved individuelle intervjuer (Johannessen et al., 2011; Malterud, 2017; T. Å. Olsen, 2011).

I denne casestudien er det forholdsvis få informanter (Johannessen et al., 2011, pp. 90-92). Johannessen viser til Seidman (1998) og Kvale og Brinkmann (2009) som anbefaler at man fortsetter intervjuene til man har ikke lengre får ny informasjon. Det anbefales å ha mange nok informanter til at manglene på ny informasjon tyder på at man har nådd et metningspunkt, og ofte ligger antall informanter på rundt 15 (Kvale, 1997). Det er ingen klar grense, og mange undersøkelser har langt flere informanter. I min studie er det et ønske at lederne skal ha ulike funksjoner innenfor organisasjonen, og dekke både studieledere, instituttledere, administrative ledere og senterledere. Alle skal ha personalledelse som ansvarsområde jf. strategisk utvelgelse beskrevet hos Johannessen med flere (Johannessen et al., 2011, p. 110). Målet er å få åtte informanter totalt. Johannessen (2011, p. 108) viser til at i for eksempel studentprosjekter, som dette må sies å være, kan det være greit å ha mindre enn 10 informanter.

Utvelgelsen av informantene har som sagt vært strategisk. Spesifikasjonen har vært at de skal være mellomledere ved UiT, og ansatt på Helsefak. Videre skal de ha hatt personalansvar i perioden. Helsefak er et stort fakultet, med 8 institutter, mange senter og flere ulike administrative grupper. Det er også flere studiesteder, og det er et ønske å også dekke informanter som har erfaring med personalledelse på avstand også før pandemien slo til.

Fakultetets leder ble spurt om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen, og det ble gitt tillatelse til å sende ut forespørsel til alle på fakultetet med personalansvar. Totalt 33 ledere fikk mailhenvendelse fra meg, og 8 har valgt å delta i studien. Disse åtte representerer et bredt utvalg, da det er med informanter fra både fakultetsledelse, instituttledelse, senterledelse og studieledelse, og det er informanter fra enten vitenskapelig eller administrativ ledelse. Aldersfordelingen er ukjent, da jeg ikke spurte informantene om alder, men ingen er under 35 og ingen er over 65.

Se tabell en for oversikt over informantenes erfaring med personalledelse. Tabellen viser at tre av informantene har lang erfaring med personalledelse herfra, og de har også personalledererfaring fra flere organisasjoner. To av informantene har nokså mange års erfaring herfra, og det de har av ledererfaring med personalledelse er herfra. De tre siste informantene har nokså kort fartstid som personalleder i denne organisasjonen, to av disse har erfaring med personallederansvar fra andre organisasjoner. Informantene kan ha hatt andre stillingsforhold i organisasjonen som ikke innebærer personalledelse. Det er fem kvinner og tre menn som er informanter i studien. Seks av disse informantene har erfaring med

personalledelse på tvers av Campus. En av informantene er ikke tilhørende på hovedcampus i Tromsø. Disse siste to opplysningene er ikke tatt med i tabellen av anonymitetshensyn.

Tabell 1. Oversikt over informantenes erfaring med personalledelse

Oversikt over informantenes erfaring med personalledelse					
	Kjønn M/K	Fra flere organisasjoner	Lang fartstid her	3 - 6 års erfaring her	< 3 års erfaring her
1	M	x			x
2	K	x	x		
3	K				x
4	M	x	x		
5	M			x	
6	K	x	x		
7	K			x	
8	K	x			x

3.3 Behandling av data og gjennomføring av dataanalyse

3.3.1. Behandling av data

I min studie er dataene i tekstform. Det aller meste av datamaterialet er intervjuer transkribert til tekst. Målet med analysen er å få fram meningsinnholdet i teksten (Johannessen et al., 2011). De innhentede tekstdokumentene blir kun brukt som illustrasjon for å gi kontekst til empirien fra intervjuene, og har slik sett ikke vært behandlet analytisk.

Jeg har gjennomført alle intervjuene selv. Intervjuene er gjennomført på teams, og det er gjort opptak ved hjelp av app fra Nettskjema i tråd med retningslinjene fra Nord universitet.

Intervjuene er transkribert av ekstern aktør som fikk tilgang til mappe i OneDrive, og det skriftlige materialet ble levert i den samme mappen. I etterkant av leveringen er tilgangen til den eksterne aktøren fjernet, og denne har heller ikke kopi av filene.

Ved kvalitative data er det en fordel at den som har gjort innsamlingen av data, også bør analysere de. Dette fordi kvalitative data må fortolkes, og den som har samlet inn dataene har en forforståelse med seg inn allerede i datainnhentingene. Alle intervjuene er derfor gjennomlest og analysert av meg som intervjuet informantene, i tråd med anbefalingen (Johannessen et al., 2011, p. 185).

Analyse av data i et casestudie har ingen fasit (Johannessen et al., 2011, p. 221). Dataene kan hentes fra flere kilder, og etter analysen skal kildene tolkes opp mot allerede eksisterende teori jf Yin (Johannessen et al., 2011, pp. 226-227). Det er mange ulike måter å analysere og tolke kvalitative data (Johannessen et al., 2011, p. 105). I min undersøkelse er jeg opptatt av innholdet i hva informantene har fortalt i intervjuet. Jeg har derfor valgt en fenomenologisk analyse av dataene fra intervjuet, med en fortolkende måte å lese teksten på, og jeg må organisere materialet mitt i henhold til dette valget (Johannessen et al., 2011, p. 187). Det er anbefalt å lage en kategoribasert inndeling, hvor man samtidig forsøker å vise hva man tror dataen betyr eller representerer. Målet er at jeg som forsker forsøker å forstå informantens versjon av fenomenet som studeres.

Jeg har erfaring med bruk av verktøyet NVIVO i slik inndeling av materialet, og dette har vært brukt også her. NVIVO som analyseverktøy har gitt meg bedre kontroll over analysemateriale, i motsetning til tidligere analyser hvor jeg har brukt Word eller Excel for å få oversikt. NVIVO gjør det enkelt å få oversikt, og det gjør også det mye enklere å spore hvert enkelt meningsbærende utsagt tilbake til den opprinnelige teksten.

3.3.2 Analyse av data

Analyse av meningsinnhold i intervju består ifølge Kirsti Malterud av fire hovedsteg: 1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold. 2 Koder, kategorier og begreper. 3. Kondensering og 4. sammenfatning (Johannessen et al., 2011; Malterud, 2017).

Det første steget innebærer gjennomlesning av teksten for å få et helhetsinntrykk av materialet. Dette ble gjort, og inntrykket var at mange hadde opplevd de første dagene og ukene som svært travle. Det hadde vært en dramatisk overgang, og de var fornøyde med hvordan deres medarbeidere hadde håndtert det. Felles situasjonsforståelse var ved første øyekast helt uproblematisk og videre viste materialet at mange hadde god erfaring med å gjennomføre møter på nett. Sterk bekymring for sine medarbeideres arbeidssituasjon gjennom året med koronapandemi var også tematikk. Målet med gjennomlesningen var å lete etter sentrale tema og mønstre i teksten (Johannessen et al., 2011; Malterud, 2017). Det ble laget en sammenfatning av hvert intervju, som ifølge Johannesen med flere representerer forskerens første forståelse av materialet. Den første lesningen har nok hatt påvirkning på hvordan jeg leste materialet senere – i hvert fall er det slik at alle utsagn som ga klar beskjed om felles situasjonsforståelse nok var med på å endre litt hva jeg heller så etter i forbindelse med nettleidelse. Johannesen sier også at prosessene senere kan også endre denne første fortolkningen (Johannessen et al., 2011, p. 196). Det gjorde det nok litt også. En grundigere

gjennomgang viste flere nyanser i materialet, og ikke minst at det ble gjort en stor innsats fra mange av lederne for å hjelpe på arbeidsmiljøet for hver enkelt medarbeider som satt hjemme.

I det andre steget deler man teksten inn i meningsbærende enheter. Forskeren prøver å skille ut det som er relevant for problemstillingen, og deler av teksten blir kodet. Her er det NVIVO viste seg nyttig. Jeg kunne enkelt følge «historien» til den kodingen man har gjort, så når jeg etter hvert valgte endre på noen av kodene, kunne jeg følge koden tilbake til intervjueteksten, for å forsikre meg om hvilken ny kode utsagnet passet best til. Etter hvert som jeg begynte å få god oversikt over materialet, fant jeg fram til hovedkategorier for innholdet. Da valgte jeg faktisk å gå gjennom materialet på nytt, for å se etter om det dukket opp flere meningsbærende innhold som kunne passe inn i hovedkategorien, selv om det kanskje ikke lå i kodene jeg hadde tenkt skulle høre sammen.

Jeg valgte i utgangspunktet å kode materialet induktivt. De induktive kodene kommer ut av temaer i materialet, de deduktive kommer fra problemstilling, eller hypoteser og nøkkelbegreper forskeren har med seg inn i arbeidet (Johannessen et al., 2011, p. 196). Da jeg gikk gjennom materialet på nytt, hadde jeg hovedkategorier med meg inn i arbeidet, og dette tilsvarer vel en mer deduktiv koding. En deduktiv koding innebærer at man som forsker kategoriserer innholdet ut fra for eksempel problemstillingen eller ut fra teori – som er det foreslåtte ifølge Yin i forhold til casestudier (Johannessen et al., 2011, p. 227).

Utfordring med koding, og da spesielt basert på deduktiv tilnærming, kan være at det blir en ren indeksering av materialet basert på allerede tilgjengelig teoretiske perspektiver, og da lærer man ingenting nytt. Jeg mener likevel at jeg fikk fatt i mer ukjente deler av materialet ved å forsøke en induktiv koding først.

I det tredje trinnet i Malteruds inndeling skal kodegruppene kondenseres. Her er hensikten å abstrahere meningsinnholdet som ligger i kodene, gjennom først å organisere kodene i forhold til hverandre for så å skrive en mer fortettet tekst. Ofte velger man ut viktige sitater som knyttes sammen gjennom mer overordnet forståelse av innholdet i koden (Johannessen et al., 2011, p. 198).

I den siste fasen ifølge Malterud blir teksten fra hver kodegruppe sammenfattet eller rekontekstualisert. Ved hjelp av NVIVO ble det lettere å vurdere om det man nå sitter med av rekontekstualisert tekst er i samsvar med det som var i det opprinnelige materialet, og jeg har også brukt notater fra første gjennomlesning til vurderingen. Det finnes mange ulike

framgangsmåter i fenomenologisk analyse. Det viktige med framgangsmåten er at den sikrer systematikk i analysearbeidet.

Et eksempel på koding er vist i tabell 2.

Tabell 2 Illustrasjon av analyse

Trinn 2 Meningsbærende enheter	Trinn 3 Abstrahere	Trinn 4: Sammenfatte betydning
<p><i>«At alle var digitalt etter 12. mars skapte en bedre møtestruktur, det ble lettere å håndtere.»</i></p> <p><i>«møtene kan også bli ganske sånn strukturert og effektive gjennom at man må være mer strukturert på digitale møter enn man er ellers»</i></p> <p><i>«alle er blitt såpass vant med dette, og vi sitter ikke noen på møte lenger og andre på veggen»</i></p> <p><i>«bare sånn for at vi snakker på Teams og ikke på et møterom det er jo en sånn... og det føles helt selvfølgelig etter hvert, ikke sant.»</i></p> <p><i>«Det opplevdes nesten godt at nå var vi alle sammen i samme båt (...) Det er på en måte litt mer likeverdig på et vis».</i></p>	<p>Det blir lettere å lede møtene, de blir mer strukturerte og effektive på digitale møter enn ellers.</p> <p>At alle sammen var på skjerm, og ikke noen «på veggen» mens andre var fysisk til stede var positivt.</p> <p>Man ble fort vant til å møtes på skjerm, alle ble likeverdige</p>	<p>For mange var overgangen til digitale møter positivt og uproblematisk.</p>

Sammenfatning av resultat har tatt lang tid. Delmar viser til Gadamer når hun skriver at tid og distanse er signifikant for å sette egne fordommer under lupen, så prosessen med analyse skal ikke forhastes (Delmar, 2010). Ens forforståelse skal settes på prøve, og en skal finne beskrivelser av et fenomen gjennom tolkning av mening. I casestudier vil det også være

relevant å ikke analysere og tolke funnene uavhengig av hverandre, «*da det er relasjonen mellom elementene som blir interessant*» (Johannessen et al., 2011, p. 227).

3.3.3 Framgangsmåte knyttet til informantene

Alle deltagende informanter svarte på den felles forespørselen som ble sendt ut fra min studentmailadresse. I forespørselen er forskningens formål beskrevet. I tråd med prinsippet om informert samtykke (Johannessen et al., 2011) er hensikten med intervjuet, intervjuets form, lyd- og videoopptak, anonymisering og håndtering av materialet i etterkant av intervjuet beskrevet i forespørselen. Videre er det ved oppstart av intervju repetert både hensikt, form, anonymisering og min rolle i studiet. Det ble også repetert muligheten for å trekke seg fra studien i etterkant. Forespørselen er vedlagt oppgaven.

3.4 Validitet, reliabilitet og metodekritikk

Forståelse begynner med åpenhet, og går på å oppdage det som er skapt i den nye situasjonen. I forskning innebærer dette åpen, kreativ og systematisk refleksjon (Delmar, 2010). For å få fram dette må refleksjonen og tolkningen som forskeren gjør være tilgjengelig for leseren. En tekst inneholder alltid forskjellige meninger og det er alltid en grad av tolkning i det å analysere en tekst (Graneheim & Lundman, 2004). Forskeren må synliggjøre sin egen forforståelse, for så i analyseprosessen sette denne i tvil. En veldokumentert analyse vil være vesentlig for å skille en forskningsmessig framgangsmåte fra overfladisk synsing (Malterud, 2017).

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet er et uttrykk for studiens pålitelighet. Studiens konklusjoner skal være konsistente, etterprøvbare og reproducerbare (Yin, 2018). Reliabilitet kan sammenlignes med repliserbarhet - i et studie med høy reliabilitet kan målingene gjentas, og man får samme resultat (Bell, Bell, Bryman, & Harley, 2019). Dette er et vanskelig kriterium i en kvalitativ undersøkelse da det er umulig å gjenskape den samme sosiale settingen hvor dataene innhentes (Bell et al., 2019). Man ser også i kvalitative studier at selv om to forskere er til stede i for eksempel et intervju, kan de ha ulike oppfatninger av hva som skjedde i situasjonen. Denne studiens data kan derfor sies å ha lav reliabilitet.

Yin (2018) viser til at reliabiliteten styrkes gjennom å følge en anerkjent framgangsmåte for casestudier og dokumentere dette svært tydelig. Forskeren kan styrke påliteligheten gjennom å gi en inngående beskrivelse av konteksten, samt en detaljert beskrivelse av framgangsmåten

gjennom hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011). I denne studien er det søkt reliabilitet gjennom å beskrive konteksten og framgangsmåten grundig slik den faktisk har vært gjort, som om noen har stått og fulgt med over skulderen min hele tiden som Yin beskriver det (2018). Jeg har også forsøkt å være tydelig på min egen forforståelse og min tilknytning til samme arbeidssted som casen omfatter.

Reliabilitet kan også knyttes til hvordan dataene er innhentet. Åpne spørsmål i intervjuguiden (vedlagt) gjør det lettere å unngå bruk av ledende spørsmål, og god informasjon til informantene i forkant om hensikten med intervjuet gjør at informantene har fått tid til å tenke over hva de skulle fortelle (Johannessen et al., 2011). Flere av mine informanter hadde tatt seg god tid til refleksjon før intervjuet, og de brukte møtereferater eller dagbøker som støtte. Det er likevel slik at det er mulig informantene har respondert ut fra at de vet jeg jobber på samme plass eller ut fra en agenda ukjent for meg (Johannessen et al., 2011).

3.4.2 Validitet

Kriterievaliditet handler om analytisk generalisering. Bruken av anerkjente teorier som utgangspunkt for forskningsspørsmål og sammenheng mellom det vår studie finner og andre studier har funnet øker kriterievaliditeten (Bell et al., 2019). Metodologien og vitenskapsteoretisk ståsted er viktig som utgangspunkt for å vurdere forskningens validitet (troverdighet) (Delmar, 2010). Det som kjennetegner en troverdig kvalitativ studie er at metodikken er tilpasset det området man vil undersøke (Delmar, 2010; Johannessen et al., 2011). Man skal ha en grundig redegjørelse av de metodene man har brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analyseprosessen. Det er også viktig at man vurderer informantenes troverdighet, man kan ha gjort tilpasninger i både innsamling, analyse, tolkning og publisering av data, og informantene kan også hatt behov for å komme med utsagn som ikke er helt sannferdige (Johannessen et al., 2011). Det er en viktig avveining i forhold til resultatet å diskutere hvorvidt de svarer det de tror vi vil høre, eller det de egentlig mener. Informantene kan ha glemt noe, de kan være utvalgt på feil grunnlag, de som sier ja til å delta tilhører en særskilt gruppe av informanter osv.

Johannessen (2011) viser til to teknikker som kan øke sannsynligheten for troverdige resultater; vedvarende observasjon og godt kjennskap til fenomenet og konteksten samt metodetrianglering hvor flere ulike metoder tas i bruk for å studere samme problemstilling. Det nevnes også to andre muligheter: å formidle resultatene til informantene for å få resultatene bekreftet eller å la andre kompetente personer analysere samme datamateriale som du har analysert for å se om resultatene sammenfaller. Dette har jeg ikke gjort. I min studie

har jeg god kjennskap til fenomenet og konteksten da jeg selv er mellomleder på samme fakultet. Dette kan selvsagt være en utfordring for reliabiliteten, men det gjør samtidig at informantene vet at konteksten er kjent for meg. Dette kan være med på at feilkilder unngås. Videre har jeg brukt skriftlige kilder som støtte for materialet, og jeg har tilgang til felles infomailer som var sendt, og retningslinjer som ble vedtatt i perioden. Dette er med å styrke validiteten til studien.

3.4.3 Metodekritikk

Den kvalitative tilnærmingen som er valgt brukt i oppgaven har klare begrensninger i forhold til generalisering av resultatene. Videre er min studie knyttet til eget arbeidssted. Jeg er mellomleder ved UiT, bachelorutdanning i sykepleie, og vil i denne undersøkelsen i noen grad intervju egne samarbeidspartnere og noen som er i ledelsesfunksjoner i forhold til meg. Informantenes kjennskap til meg fra før undersøkelsen innvirker på både at de faktisk melder seg til å delta, og vil påvirke det de sier. Det har også betydning for de som ikke deltar – og utvalget blir preget av dette. Utvalgsskjevhet kan ha betydning for resultatet (Johannessen et al., 2011). Klassifiseringsskjevhet oppstår når informantene ikke er de som er best egnet til å belyse problemstillingen. Jeg har i min studie lagt vekt på strategisk utvelgelse med en bred sammensetning av informanter, men av hensyn til informantenes krav på anonymisering er det ikke tydelig hvilke lederfunksjoner informantene har på Helsefak.

Jeg vil ikke intervju medarbeidere som jeg har personalansvar for, men det er likevel folk jeg kjenner, og også noen jeg samarbeider med til daglig, som vil være informanter. Dette vil kunne påvirke både prosessen og resultatene gjennom å påvirke dynamikken og innholdet i intervjuet (Hewitt, 2007).

Informantene har hatt beretninger om året med koronapandemien som har innbefattet mange aspekter som denne studien ikke har hatt til hensikt å se på. Datamaterialet har vært rikt. Det har gitt meg litt utfordring knyttet til om forskningsspørsmål eller studiens problemstilling skulle endres. Jeg ville fått mer dybde i studiet dersom jeg i utgangspunktet hadde hatt en smalere problemstilling, og for eksempel vært mer målrettet på for eksempel ledelsesutfordringer ved bruk av hjemmekontor.

3.4.4 Ethiske overveielser og problemstillinger

Det er søkt Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) om tillatelse til denne studien (Johannessen et al., 2011), og tillatelse ble gitt 20.11.20. Personopplysninger, dvs opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner, er tilgjengelig

for meg, men det er lagt stor vekt på anonymisering av data i den publiserte studien. Alle informanter er omtalt som han i resultatoversikten. Min veileder har også sett over resultatene og gitt råd knyttet til grad av anonymisering for å unngå at enkeltpersoner eller enkeltmiljøer kan identifiseres.

Forskningsetikkloven (Kunnskapsdepartementet, 2017) har som formål at forskning skal skje i henhold til anerkjente etiske normer. Nerdrum (1998) sier ifølge Johannessen et al (2011, p. 95) at en forsker må ivareta tre ulike hensyn i forhold til innsamling av data: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Dette utsagnet bygger på Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og humaniora sine retningslinjer som er utarbeidet som en presisering av forskningsetikkloven.

I forskningssammenheng er autonomibegrepet knyttet opp til prinsippet om informert samtykke (NoU, 2005). Informanten skal kunne bestemme over sin deltakelse, slik at de skal gi et uttrykkelig informert og frivillig samtykke til å delta. De skal også kunne, når som helst i studiens tidsløp, kunne trekke seg uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser (Johannessen et al., 2011, p. 95). Mine informanter har gitt skriftlig informert samtykke til å delta i studien, og de er alle informert om mulighet til å trekke dette samtykket i løpet av studiens tidsrom.

Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv er neste punkt. Dette innebærer blant annet at deltakerne må kunne være sikre på at forskeren ivaretar konfidensialitet og ikke bruker opplysninger slik at personer som er med i studien kan identifiseres (Johannessen et al., 2011, p. 96). Av hensyn til validitet og reliabilitet kan det være viktig å identifisere de ulike perspektivene tydelig, samtidig er datagrunnlaget svært lite, og kravet om anonymisering av informantene har gått foran kravet til validitet og reliabilitet.

4 Resultater

I denne kapitlet vil de viktigste funnene fra intervjuundersøkelsen bli presentert. I denne studien har søkelyset vært på de opplevde ledelsesutfordringene som pandemisituasjonen medførte. Det er ledere med personalansvar ved Helsefak som er informanter.

Tabellen nedenfor gir en oppsummering over tema og undertema som analysen av materialet har avdekket.

Tabell 3 Oversikt over tema og undertema i analysen

Tema i intervju	Tema	Undertema
Situasjonen da den oppsto	Nedstengning	Melding fra helsedirektoratet Melding fra UiT Beskjed om å arbeide og studere hjemmefra
	Beredskapshåndtering	Sentral beredskapsgruppe Lokal beredskapsgruppe UiT's pandemiplan
	Praksisstudier	Melding fra KD – presisering i forhold til praksisstudier. Situasjonsforståelse og forberedthet. Klinisk kompetanse Nærhet til praksisfeltet
	Studenter og ansatte	Alle skulle hjem. Undervisning og forskning direkte rammet. Stor usikkerhet
	Ledernes opplevelse av krise	Uforberedt, sjokk, krise Ulik grad av forberedthet Låse på oppgaver
Ledelsesoppgaver underveis i pandemien	Linja – Top-down og bottom-up kommunikasjon	Informasjonsflyt viktig Nivå under trenger informasjon, nivå over trenger informasjon Behov for tilpasning av beredskapsorgansieringen Mange samarbeidspartnere, kompleks organisasjon
	Felles situasjonsforståelse og dugnadsinnsats	Avhengig av hverandre for gode løsninger Informantene har opplevd at medarbeidere forstår og bidrar
	Utfordringer i linja	For generelle regler Informantene opplevde seg iblant alene Medarbeidere lojale til studentene og usikre på hva reglene betydde Uro – «vi må beholde roen» Uenighet om smitteverntiltak

	Nettledelse og HMS-bekymringer	Ledelse gjør seg best når du treffer folk Hjemmekontor ble for mange en belastning Krav/ønske om tilgjengelighet på campus Nyansatte Barnehager og skoler stengt Medarbeidere som trekker seg unna Mange forsøk på å kompensere for manglende sosialt nettverk på jobb Manglende kollegialt fellesskap, kollegiale prosesser Enorm omstilling for de ansatte med forskning og undervisning fra hjemmekontor – behov for endringsledelse
«Den nye normalen»	Digital møtevirksomhet	Ikke lengre på «veggen» Likestilt Effektivt Utfordrende for ledelse Bedre for møteledelse Å tolke kroppsspråk i flere dimensjoner Travelt
	Forskning og undervisning fra hjemmekontoret	Nettbasert undervisning stor overgang for mange Medarbeidere trengte opplæring Teknologiske utfordringer HMS på hjemmekontoret Behov for tilgang på lab Intense dager
	Erfaringer til å ta med seg	Fint å oppleve samhold og felles situasjonsforståelse Økt beredskapskunnskap Tydelig skifte i forhold til bruk av digitale medier – flere vil bruke det, og færre vil bruke en hybrid modell Mer bruk av hjemmekontor

For å presentere resultatene godt vil jeg først beskrive situasjonen – hvordan fakultetet så ut på det tidspunktet hvor regjeringen valgte å stenge ned universitetene grunnet pandemien og hva som skjedde den første uka. Deretter vil jeg beskrive hva de trengte å iverksette av lederhandlinger tidlig – under overskriften «Linja». Videre kommer resultater knyttet til personalledelse på avstand og bruk av digitale medier, og sist vil erfaringer å ta med videre bli

beskrevet. Til slutt vil jeg gi en kort oppsummering av de viktigste funnene med tanke på hva jeg velger å diskutere videre.

Resultatene blir fort oppdelt i ulike kategorier som likevel henger sammen. Velger likevel å prøve å presentere de avdelt, og så vil vi se mer på hvordan de henger sammen nå vi kommer til diskusjonen.

4.1 Beskrivelse av situasjonen

Helsefak er ett av åtte ulike fakultet ved UiT. Det er ett av de aller største fakultetene, med 8 ulike institutter samt idrettshøgskole og regionalt senter for barn og unge som tilhørende enheter. De fleste utdanningene er ulike helsefagutdanninger, og alle respondentene i min undersøkelse har vært knyttet til enten toppledelse eller helsefaglige profesjonsutdanninger ved fakultetet. Helsefak er i seg selv like forskjellig som hele universitetet. Det har en multicampusorganisering, alle ulike høgskoler som UiT har fusjonert med har hatt helsefagutdanninger og slik sett også blitt en del av Helsefak. Videre har alle ulike kommunale tiltak i universitetets nedslagssone i løpet av pandemitiden også, og mange ganger kun, berørt Helsefak sine studenter eller ansatte. Helsefak har ulike studier – alt fra enkeltemner, videreutdanninger og helt til doktorgrader – på mange ulike områder, og har også ulike sentre, administrative strukturer og så videre.

4.1.1 Uka 12. mars

Torsdag 12. mars besluttet regjeringen gjennom Helsedirektoratet å stenge ned veldig mange ulike deler av det norske samfunnet grunnet en internasjonal pandemisituasjon grunnet Covid-19-viruset. Dette gjaldt også norske universiteter og høgskoler. Viruset hadde satt mange lands helsevesen på store prøvelser, og nå var svært mange nordmenn på kort tid smittet av dette viruset.

13. mars sendte kunnskapsdepartementet ut en presisering av at vedtaket innebar at all undervisning hvor studentene var fysisk til stede skulle stoppes, og at studentene ikke skulle oppholde seg på campus. Videre var det ønskelig at undervisningen skulle fortsette på hensiktsmessige måter for eksempel gjennom digitale tilbud. Rådene innebar også at de ansatte skulle jobbe hjemmefra (ref. info om regelverk..). Selv om undervisning med fysisk

tilstedeværelse skulle stoppes, la kunnskapsdepartementet samtidig opp til at studenter helst ikke skulle miste studieprogresjon.

For utdanninger som hadde rammeplanstyrte planverk med krav til praksis, og særlig helsefagutdanninger, ble utdanningsinstitusjonene så langt som mulig bedt om å opprettholde kapasiteten. Disse studentene måtte ikke tas ut av praksisstudier uten grunn. Det ble anbefalt alternative veiledningsformer, for eksempel videoveiledning fra lærestedene, og god dialog med praksisfeltet for å sikre at flest mulig kunne komme gjennom studiet uten forsinkelser. Departementet anså også studenter på helsefaglige profesjonsutdanninger som reservepersonell i beredskap. Helsefak hadde svært mange studenter på de helsefaglige profesjonsutdanningene som denne informasjonsmailen spesifikt omtalte.

4.1.2 Beredskapsgrupper

Helsefak har en lokal beredskapsgruppe som trer sammen dersom noe særskilt skjer på Helsefak, og UiT har en sentral beredskapsgruppe. Begge disse gruppene hadde hatt møter på bakgrunn av smitteutviklingen i forkant av 12. mars. Lokal beredskapsgruppe ved fakultetet hadde torsdag 12. mars fysisk møte. UiT hadde en beredskapsplan for pandemier, og denne var tatt i bruk. *«Vi var jo i en fase der vi var jo i ferd med å se hva som var på gang, og det skjedde jo ting sørpå (...) Vi hadde jo et planverk for hvordan man skal håndtere dette (...) Vi gikk jo gjennom hva er virksomhetskritisk, og hva må vi ivareta av infrastruktur hvis alle må ut»*. De hadde TV på, og fikk med seg ordren fra Helsedirektoratet om nedstengning. Like i etterkant for ordre fra universitetsdirektøren, som er beredskapsansvarlig ved UiT og satt i den sentrale beredskapsgruppen at alle skulle hjem.

4.1.3 Praksisstudier

Da informasjonen fra kunnskapsdepartementet kom dagen etterpå, med mer innhold knyttet til for eksempel de rammeplanstyrte helsefaglige utdanningene om praksis, hadde allerede mange universitet sendt beskjed til sine studenter om at de skulle forlate både campus og praksis, og mange hadde reist hjem. Dette var ikke gjort på Helsefak, og det uttrykte mange svært stor lettelse over. Bakgrunnen for dette ser ut til å være flere, men av mine informanter er følgende årsaker trukket fram:

Situasjonsforståelse. Noen hadde vært på møter i andre deler av landet eller utlandet, og noen hadde besøk fra andre deler av landet eller utlandet, og hadde skjønnet at noe var i gjære. Ved ett av instituttene forteller for eksempel informanten at møtereferrat fra mandagen denne uka viser at de hadde startet opp diskusjoner om konsekvenser knyttet til karantene/isolasjon av

smittede, både studenter og ansatte, og da nedstengningen kom torsdag var allerede spørsmål om praksis blitt diskutert og man kunne raskt fatte beslutninger.

Tett ledergruppe, med også tilhørende klinisk kompetanse, som i løpet av få timer denne torsdagen kom fram til følgende: *«Vi var ganske raskt da med å avklare at smittevernmessig så er det jo praksissted... de er jo å anse som arbeidstakere på praksisstedet, og da er det praksisstedets retningslinjer som gjelder. Så vi kalte ingen hjem.»* Dette var da først diskutert innad på fakultetet, men det ble raskt også kommunisert oppover for å få en avklaring på at man ikke skulle kalle studentene ut av praksis.

Nært samarbeide med praksisfeltet bidro også, *«vi snakket jo tett med UNN, og UNN var også enig i det og helt sikkert vært i diskusjoner med kommuner og sånt noe som ikke jeg har vært en direkte del av som på en måte kvalifiserte en sånn beslutning».*

4.1.4 Øvrige studenter og ansatte

Selv om praksisstudiene var spesielt diskutert og fikk en heldig og rask avklaring, var situasjonen også av stor betydning for de ansatte. Alle ble beordret hjem for å arbeide hjemmefra, og undervisning og veiledning skulle foregå ved hjelp av digitale media.

4.1.5 Ledernes opplevelse av krise

Alle informantene ble spurt om hvordan de opplevde dagene den uka som Norge stengte ned. Ingen hadde vært i en slik beredskapssituasjon tidligere, selv om flere av informantene på ulike måter hadde hatt trening rettet mot større krisesituasjoner tidligere. Noen satt nærmere beredskapsgruppene og hadde sett at en uklar situasjon var under utvikling, men hadde håpet å slippe å stenge helt ned. For andre var det helt overraskende. At alle ansatte måtte hjem opplevdes som dramatisk, og informantene beskriver på ulike måter hvordan nedstengningen kom som ett sjokk. Noen beskriver det som en krigsopplevelse, mens andre bruker uttrykk som *«julekvelden på kjerringa»* eller mer dagligdagse uttrykk som at det kom som ett pang. Andre er mer avdempet og beskriver det som uventet eller at man ikke tenkte så mye over at det var nifst. Felles for mange er at de får stort fokus på oppgavene som må gjøres, *«det blir jo veldig mye av det der fokus-moduset som man går inn i, også i jobben, når det er noen som er alvorlig syk eller sånn, så går... du låser på oppgavene».* Videre beskriver informantene at de er opptatt av hva det betyr, og at de tar det på alvor. Flere er også veldig takknemlig for at de hadde noen tette samarbeidspartnere som hjalp til denne dagen, og at det kom klare direktiver fra nivå 1 (sentral beredskapsgruppe). En av informantene beskriver også at i det

eposten kom om at universitetet stengte opplevde det som et sjokk, fortet seg å sende den videre med en kort kommentar om at man stengte ned ei uke – og så fikk tilbakemelding fra en av mottakerne om at nedstengningen var bestemt ut april. «*Det var sånn... WHAT? Til april. Det hadde jeg ikke sett for meg i det hele tatt at det gikk an å stenge så lenge*».

4.2 «Linja»

Viktigheten av en god informasjonsflyt framheves av alle informantene. Fakultetet er en kompleks organisasjon, og informasjonsflyt skal gå i mange retninger. Man kan tenke seg ei enkelt linje knyttet til den informasjonen om at universiteter og høyskoler skulle stenge. Den informasjonen kom fra Helsedirektoratet og fra regjeringen. UiT – og alle studenter og ansatte fikk kanskje vite dette på nyhetene 12. mars. 13. mars kommer Kunnskapsdepartementet med ny kunngjøring som sier noe spesifikt om studentene våre i praksisstudier. I tillegg ber de om informasjon om alle studenter som havner i karantene eller isolasjon som følge av koronapandemien. Denne beskjeden går direkte til UiT.

UiT har 3 administrative nivåer; Nivå 1 er øverste nivå med rektor og hennes administrasjon. Nivå 2 er fakultetsnivå og Nivå 3 er instituttnivå. Under institutter har man ulike campus (med ulik organisering for campusadministrasjon), ulike sentre, forskningsgrupper, assisterende instituttledere, studieledere med og uten personalansvar, ulike medarbeidere i ulik grad av tilknytning til UiT som arbeidsgiver, og så ikke minst studentene som må ha praksisstudier for å få de forventede læringsutbytter.

Praksisfeltet tilknyttet UiT er stort. Spesialisthelsetjenesten er representert med UNN Tromsø, Harstad og Narvik og Finnmarkssykehuset, samt sykehus over store deler av landet for de mer spesialiserte utdanningene. Kommunehelsetjenesten med sykehjem, hjemmetjenestesoner, legevakt, fastleger, helsestasjoner m.m. i stort sett alle kommunene i Nord-Norge er også en viktig samarbeidspartner. Dessuten fins det mange ulike private helsetjenester som tilbyr studentpraksiser på mange ulike områder. Alle disse skal ha informasjon, og har også medbestemmelse på hvordan praksisstudiene skal tilrettelegges for studentene. Midt oppi alt dette er alle rammet av pandemien på ulike måter. Ansatte og pasienter ble smittet eller satt i karantene/isolasjon, og det var stort behov for mer helsepersonell. Studentene opplevde også karantene og isolasjon, samt at det var mange som jobbet mye ved siden av studiet.

Informasjon skal flyte opp og ned i linja, men også sidelengs til alle ulike samarbeidspartnere. Dette er en komplisert oppgave.

4.2.1 Tilpasning av linja til situasjonen

Informantene jeg har i studien fra Helsefak er tydelig på at dette var komplisert. Det ble viktig å få alle informert om hva man holdt på med, og informasjonen måtte være «riktig, rask og nøktern». I den lokale beredskapsgruppen på Helsefak ble det behov for å tilpasse beredskapsorganisasjonen raskt da de var *«avhengige av å samhandle med egen organisasjon for å kunne ha en ordentlig kvalifisert mening om ting»*. De laget da et «corona helsefak-forum» med alle kontorsjefer og alle instituttledere, alle med lederansvar, og hadde daglige møter først på Skype og så på Teams. *«Vi møtte alle og kunne informere fortløpende de beskjedene og de vurderingene som var gjort»*. Det var ikke egnet å være så få som det sto i opprinnelig planverk. Var det for få ble det behov for mange informasjonsrunder, og det ble raskere og bedre ved å ta det mer direkte. Dette ble også viktig fordi informasjonsbehovet for å kunne fatte beslutninger var viktig, *«hvis noen sitter på campus og har en kjempegod ide, så er det veldig viktig at man deler den sånn at ledelsen får vite»*.

Beslutningsmyndigheten i linja ble etter hvert også noe endret. Behov for å få avklaringer på for eksempel eksamener gjorde at det kom et midlertidig eksamensreglement som åpnet for unntaksregler. *«Det var jo også litt spesielt, at universitetet plutselig åpnet opp på disse.. altså at mulighetsrommet for å beslutte andre ting, forskyve på ting, gjøre unntaksregler, alt det der det var jo også nytt, der du egentlig leder i en organisasjon som er mye byråkratisk»*. Til vanlig er det en svært byråkratisk prosess å endre på noe, det er mange nivåer som skal samarbeide. Når systemet åpner for at beslutningsnivået endres, går det kjappere å få ting gjennom. *«Beslutningsmyndigheten kom ned på instituttnivå på mange ting, som gjorde at det var lettere å bare få konsensus på en del ting som gjorde at man hadde... at man fikk handlekraft.»*

4.2.2 Felles situasjonsforståelse

Informantene beskriver mange ulike problemstillinger som har krevd avklaring underveis i pandemien, og de trekker også fram hvordan de har vært avhengige av hverandre for å finne gode løsninger. Det trekkes også fram at Helsefak har svært dyktige fagfolk, mange også med stor kunnskap om smittevern. Det trekkes fram at det har vært enkelt å få svar både oppover og nedover i linja, og at utfordringene man har opplevd har blitt tatt på alvor og medført av

man har vært lojale mot de svarene man da har fått. Man har stort sett opplevd at alle har hatt en felles situasjonsforståelse.

4.2.3 Utfordringer i «linja»

Samtidig som det beskrives ei linje som har vært dynamisk, velfungerende og viktig, beskriver informantene også utfordringer med å få «linja» til å fungere. Usikkerhet blant studenter om å få godkjent sine praksisstudier skapte for eksempel mye uro. De ulike lærerne med direkteansvar for studenter fikk masse henvendelser og det ble viktig å sikre at informasjonen til studentene ble korrekt. *«Der måtte vi i ledergruppa gjøre en jobb. Det ene var det at de skulle ikke svare studentene. De måtte ta det opp til oss sånn at vi fikk diskutere oss i ledergruppa, sånn at vi kunne legge ut felles beskjeder til studenter.»* Informantene beskriver også at en del ansatte opplevde studentskjebnene som utfordrende, og som ei stor belastning. *«En del av disse praksislærerne eller disse kontaktene ifra skolens side de identifiserte seg jo veldig med studentene, sånn en fikk noen sånne gråtkvalte telefoner som kom til meg da hvor at de var rett og slett sint for det som vi hadde bestemt».*

Det gikk noen dager før «linja» ble satt, og i starten var det litt kaotisk. Også i ledergruppen ble det agert med for eksempel å ta studenter ut av praksis, eller at de la til rette for at ansatte heller fikk jobbe i helsevesenet. Det var litt det der, at folk begynte å agere på egen hånd. En av informantene beskriver hvordan han innkalte til ekstraordinært møte for å si *«at her MÅ vi vente på linja, her kan vi ikke begynne å agere på egenhånd, her MÅ vi beholde roen – selv om jeg ikke var så rolig selv».*

Noen av informantene savner enda tydeligere beskjeder, og har til tider opplevd å føle seg alene med vurderinger. Spesielt når ny informasjon kommer fra sentralt hold, så kan det være utfordrende å stå i møte med dine medarbeidere å forklare hva det betyr. Informasjonen er ofte generell, og det blir uklart for den enkelte ansatte hva det betyr for dem og deres studenter. *«Det kan jo hende at ledergruppa skulle ha hatt møter når det kom ny informasjon (...) ledergruppen skulle ha hatt et oppfølgende møte, hvordan forstår vi denne her informasjonen (...) de ansatte spør - hvordan forstår vi dette her nå?».* Andre informanter beskriver nettopp dette med at da har de innkalt til møter for å klargjøre hva det betyr, og at det har vært både nødvendig og en grei måte å håndtere det på.

Smitteverntiltak har også vært ett område som har skapt diskusjoner i linja. Noen ansatte har ikke vært enig i den strategien som har vært satt. Iblant har de syntes ting tar for lang tid, og har satt i gang arbeid med å lage egne smitteverntiltak. Andre ganger vil folk «ha ryggen fri»,

og forholder seg ikke til de tiltakene som er bestemt. *«Det her er jo helsepersonell, det er ikke hvem som helst. Og de har en mening om det. De har utdanning som er viktig og de tror på forskjellige ting, og noen vil være strengere enn han Høie, og noen vil tenke at nei det her... dette går jo bra.»*

Pandemisituasjon har vært skiftende gjennom det året som hadde gått til jeg gjennomførte intervjuene. De ulike bølgene har gitt utslag også i linja. *«det er forsinkelse fra en situasjon endrer seg og situasjonsforståelsen endrer seg (...) til at vi får et utslag på institusjonen. Det er en forsinkelse som er ganske betydelig. Og den er frustrerende.»* Det beskrives også hvordan medarbeiderne etter hvert også var mindre tro mot anbefalingene og kanskje troppa opp på kontorene i litt større grad enn ønsket fra beredskapsledelsen. Ved ett tilfelle ble det sendt ut melding om at mobiltelefonbruken var blitt registrert, og at for mange var på jobb enn ønskelig. Ved den tredje bølgen beskrives det at folk mer lojale igjen.

Noen informanter opplevde at føringene fra UiT ble vagere etter hvert, og det fortelles at i starten ble de fleste avgjørelser fulgt opp av sentral beredskapsgruppe, veldig institusjonelt og kollektivt, men etter hvert vet organisasjonen mer og mer hvordan de ulike saker skal håndteres, og at man har dialog kun ved tvil.

4.2.4 Dugnadsinnsats

Informantene beskriver ett tett samarbeid med nivåene over og under seg. Mange ulike problemstillinger knyttet til undervisning, veiledning, bruk av nettressurser, omlegging av eksamensformer osv ble diskutert, og lederne gir alle uttrykk for at deres medarbeidere har jobba så godt med å få ting på plass. *«Helt vanvittig bra, for en jobb som er blitt gjort».* Ikke minst omlegging til bruk av digitale medier har vært et enormt løft – *«det ville vært brukt bra mange millioner i omstillingmidler for å få til en slik omlegging i en normalsituasjon».*

Til slutt når det snakkes om linja må det trekkes fram at informantene beskriver en enorm dugnadsinnsats og stor vilje og lojalitet til å få ting til å gå rundt. En av informantene forteller rørt om at det ved en anledning helt plutselig ble annonsert ny nedstengning på en lørdag, så kom han på jobb søndag for å forberede seg for å ha alt på plass til mandagen. Da fikk han helt uoppfordret en mail fra en av sine medarbeidere som på egen hånd hadde forberedt alt han trengte å vite om timeplaner og rom for hele kommende uke. Dugnadsånd kaller hun dette, og alle informantene beskriver slike hendelser.

4.3 Ledelse på avstand – nettledeelse

12. mars skulle alle ansatte forlate arbeidsplassen, og starte opp med arbeid hjemmefra. Som beskrevet tidligere hadde beredskapsgruppen tidlig sett på hvilke ansatte som måtte være på campus for at driften i det hele tatt kunne ivaretas. For Helsefak sine ansatte var det svært få som måtte være på Campus i dagene etter 12. mars, men i løpet av det året som ser gått fra starten av pandemi-nedstengningen og til jeg foretok intervjuene hadde det vært bølger av gjenåpning og nedstengning alt etter smittetrykk, med ulik grad av bruk av hjemmekontor, og med skifte mellom påbud og anbefalinger den ene eller den andre veien.

Arbeid innebærer mye forskjellig virksomhet som driver universitetet til daglig. Forskning, undervisning og formidling regnes som universitetets kjerneoppgaver. Administrativ støtte for å kunne ivareta disse oppgavene er også essensielle, samt teknisk support. Informantene har beskrevet mange utfordringer knyttet til nettledeelse, og jeg vil i dette kapitlet legge vekt på utfordringer knyttet til nærledelse, digitale møtearenaer, forskning og undervisning fra hjemmekontoret og HMS.

4.3.1 Nærledelse

Nærledelse oppgis som viktig for arbeidsmiljøet, og selv om noen informanter var vant med nettledeelse fra før grunnet ansatte på flere campus opplevde de fleste det problematisk å være leder via nettet. *«Lederskap gjør seg best når du møter folk, at ledelse blir.. bra ledelse det er krevende. Det er veldig krevende å drive digital ledelse. Jeg synes det går greit som et supplement, men som en sånn hovedordning... da mister det ganske mange elementer.»* Det å møtes fysisk gir også mer rom for å bli kjent med den enkelte ansatte, vite hva den enkelte trenger, og kunne lede på en god måte. *«Det fysiske skaper også mer rom for det uformelle ser jeg. Og det er også viktig som leder, du skal... det der å kjenne sine folk og høre hvordan har du hatt det i helga og sånn».* Informanter beskriver at de trives best med en lederstil hvor de er «mellom slagene» har uformelle samtaler. *«Først må jeg bli trygg på folk og hva de leverer. Og jeg liker at folk møter opp og er der og at man får de der uformelle samtale mellom slagene. Det er kjempeviktig for meg. Og det detter jo helt bort når det er rent digitalt».* Også ansatte opplever det problematisk at lederen er på hjemmekontor, *«Hvis lederne er mye borte så er du jo ikke tilgjengelig heller.»* Flere fikk signaler om dette, så selv om anbefalingen var hjemmekontor var det ikke helt enkelt.

Informantene trekker fram en stor bekymring for nyansatte som kommer inn i organisasjonen mens det er nedstengninger og arbeid hjemmefra. Det kan være ganske vanskelig å lære

jobben man skal gjøre «*jeg vet hun er teknisk begavet, men likevel, jeg tror ikke det er mulig å lære seg en jobb fra hjemmekontor når den skal være så digital som den er*». De nye trenger noen å snakke med om hvordan jobben skal gjøres, og det er stort ansvar å sitte alene. Det er også stor variasjon i hva de ulike nyansatte trenger, og som leder må man bli kjent med den enkeltes behov. «*Det er ikke optimalt å være nyansatt og ikke ha noen... ja når man bare kan gå bort noen dører og banke på og spørre om stort og smått*».

Informantene beskriver hvordan de har prøvd å gjøre sitt beste med hyppig kontakt, hyppige møter, og også når det har vært mulighet til det vært bevisst på å møtes fysisk på campus. Likevel viser de til at de har fått tilbakemeldinger om at det vanskelig å være nyansatt i denne perioden. «*Mange føler seg alene, kanskje ikke helt vet riktig hva man skal gjøre, ta seg til, og noen kan faktisk gli litt ut*».

Det har ikke vært uvanlig at ansatte ved UiT jobbet hjemmefra forut for pandemien, men vanlig praksis har vært at man må søke sin leder om tillatelse. Arbeidstedet er presisert i en kontrakt, og hjemmekontor er vanligvis ikke en del av avtalen. Mange opplever det fint å kunne jobbe hjemmefra, spesielt om man har FoU-arbeid eller sitter med sensur, og informantene oppgir at det ofte er greit, men ikke alltid. «*En som på en måte produserer så det suser (...) det er helt uproblematisk. Men så har du jo andre som ikke er sånn. Det er problematisk, der man har mistanke om eller vet at det der ikke er veldig effektiv*». I forbindelse med nedstengning har det ikke vært like lett å stramme inn for den enkelte som sliter med å få gjort jobben sin hjemmefra, og det har krevd litt ekstra av den enkelte leder. Mange medarbeidere har etter hvert også problematisert det å jobbe hjemmefra, de vil heller på Campus, så utfordringene informantene forteller om dreier seg i stor grad om å finne tilpasninger for den enkelte innenfor de til enhver tid gjeldende retningslinjer.

Informantene oppgir mange ulike tiltak for å prøve å kompensere for utfordringene med nettleidelse medførte. De fleste var veldig bevisste på å prøve å møtes fysisk når det var anledning til det. «*Jeg er ganske mye på UiT, på campus, og prøver på en måte å få dem til å... selv om de har hjemmekontor en god del så prøver jeg å få dem til å komme inn og være der av og til*». Det har vært lagt ned stort arbeid i å kartlegge de enkeltes behov, og dette beskrives nærmere under tematikken HMS.

Sosiale tiltak på digital plattform har det vært mange av. Kaffepauser digitalt – morgenkaffe, lunsjmøter og fredagskaffe, beskrives av mange. Mange av informantene har brukt både disse og andre mer formelle møter, til også å ha fokus på det sosiale. «*Da har jeg satt av en time*

lunsmøte. Og det er prater om hva som helst. Det blir ofte noe som har med jobben å gjøre, men det blir allikevel (...) Og så blir det litt om skituren og sånt (...) Så sitter vi der med banan og knekkebrød...». Informantene forteller om chatterom, at de la inn litt moro på de digitale møtene med å lage morsomme bakgrunner eller bruke morsomme hatter, og digitale julebord. Noen forteller også om alternative fysiske møter, som turgåing eller grilling utendørs, eller isbading i bukta.

En av informantene beskriver at det som begynte med informasjonsmøter om Covid-19, raskt utviklet seg til å dreie seg om flere ting. Det var større oppmøte på disse digitale møtearenaene enn det hadde vært på fellesmøter tidligere, og etter hvert ble det også masse diskusjon om fag. *«Det begynte å utvikle seg til faglige diskusjoner, tema som man ønsket å gå inn i. (...) Vår profesjonsrolle, hva kunne vi og hva kunne vi ikke og hva var våre styrker og hva var våre svakheter»*. De brukte ikke hele møtet på dette, men det ble brukt tid på flere møter etter hverandre til slike tematikker, og da fikk man gått i dybden på diskusjonen. *«Jeg har et inntrykk av at det der faktisk falt i veldig god jord blant alle.»*

De sosiale møtene på digitale media dabber etter hvert av ifølge informantene.. Folk begynner å bli sliten av å sitte foran skjerm hele dagen, og det glir bort i hverdagen. Man prioriterer å møtes fysisk de gangene det er anledning til det i forhold til smittevernsituasjonen, og man ønsker kortere og mer fokuserte digitale møter – som også nettopp det digitale legger godt til rette for. Dette utdypes i neste delkapittel.

4.3.2 Digitale møter

Mange på Helsefak var vant med digitale møter, da Helsefak er et multicampusfakultet. Flere av informantene hadde også tenkt over hva det innebar at man hadde fjernledelse, men alle informantene hadde de fleste ansatte de var ansvarlig for på samme campus. De digitale møtene foregikk derfor som oftest med at noen var «på veggen», mens resten var fysisk til stede i møterommet. De fleste var vant til Skype, men da hele verden fikk akutt behov for denne møtefunksjonen ble stabiliteten dårligere. UiT brukte også Teams, men man var ikke vant til å bruke dette til møter. *«Først brukte vi Skype og så på Teams og så... før man lærte seg det her. Jeg visste jo ikke at Teams hadde en møtefunksjon en gang»*. Skype var også utfordrende når man ønsket møter med mange på en gang, så mange måtte på kort tid lære seg Teams. Teams ble også den foretrukne kanalen for informasjon, det ble opprettet korona-rom, og her fikk man tilgang på all informasjon.

Faste møtestrukturer som var etablerte på forhånd ble ivaretatt som før, bare at nå foregikk møtene digitalt med alle på skjerm. Mange ekstra møter ble også etablert, som vist ellers i resultatkapitlet. For mange var overgangen uproblematisk. *«At alle var digitalt etter 12. mars skapte en bedre møtestruktur, det ble lettere å håndtere.»* At alle sammen var på skjerm, og ikke noen «på veggens mens andre var fysisk til stede var positivt. *«Det opplevdes nesten godt at nå var vi alle sammen i samme båt (...) Det er på en måte litt mer likeverdig på et vis».* Mange beskriver også at det blir lettere å lede møtene, de blir mer strukturerte og effektive på digitale møter enn ellers.

En av informantene med lang erfaring i å lede hybride møter (med noen fysisk og noen på nett) trekker også fram at det er lettere å lede møtene om alle om alle er fysisk eller alle er digitale. Hybridformatet er mer krevende. Dette fordi du i tillegg til å lede møtet i to ulike format samtidig også får utfordringer fordi du ser kroppene til folk på to ulike måter. *«Som møteleder tolker du også kroppsspråk, og med hybridmodellen så skal du faktisk tolke i to ulike format.»* Når du ser på de i rommet – hvordan de har det – ser du hele kroppen. På skjerm ser du bare fra midten og opp og må tolke også andre måter.

Flere informanter trekker fram at det er en klar fordel om man kjenner møtedeltakerne fra før. Samtidig er man blitt mer vant til digitale møter, *«det føles helt selvfølgelig etter hvert»* og når man snakker ei stund blir man jo også kjent via den digitale kontakten.

Lederne gir uttrykk for at kalenderne er mer fulle nå enn før. De sitter på skjerm hele dagen, både for å holde kontakten med sine medarbeidere og for å gjennomføre alle møtene som de tidligere har hatt, og som de nå må ha mht korona. Det legges ikke opp til pauser for å komme seg fra ett møte til ett annet. En av informantene sier det slik: *«Så i går hadde jeg 15 minutter med pause. Jeg er ganske ør i hodet når dagen er slutt og det knappes inn på kvarterer her og der, og vi synder mot det selv og andre synder mot det. Det gjør det jo veldig intenst til tider.»*

Det var ikke bare møter som ble digitale. Fra 12. mars skulle alle ansatte jobbe hjemmefra, og for de fleste innebar dette at all forskning og all undervisning ble gjort fra hjemmekontoret. Det neste delkapitlet vil derfor dreie seg om de bekymringene og utfordringene informantene beskriver omkring dette.

4.3.3 Forskning og undervisning fra hjemmekontoret

Informantene i denne studien har vært opptatt av hvordan det går med FoU-tiden til de ansatte. Enkelte ledere har omtrent bare forskere de har lederansvar for, og andre har kun noen få forskere, og resten av de ansatte har mest undervisningsoppgaver. Ved de ulike

sentrene på fakultet er det hovedsakelig forskning som er fokus, og også på fakultetet ellers drives det mye forskning. Innenfor profesjonsutdanningene oppgir flere informanter at de ansatte med mye FoU-tid har måtte la det arbeidet vike, ut fra retningslinjer ovenfra om å prioritere at studentene ikke skulle miste progresjon.

Informanter forteller om diskusjoner omkring hvem som skal få tilgang til lab, hvem som risikerer forsinkelse i doktorgradsløpet sitt, og hvordan det skal organiseres så folk får progresjon i sin forskning. De har hatt løpende dialog om disse problemstillingene, og sammen jobbet med å løse slike utfordringer *«jeg føler jo at jeg er kjempeheldig med de jeg har rundt meg (...) vi er jo en gruppe og hvor pilene går begge veier¹, og hvor jeg synes dynamikken har vært kjempebra»*.

Å forske fra hjemmekontor kan også være utfordrende mht å organisere seg selv. *«Mange føler seg alene, kanskje ikke helt vet riktig hva man skal gjøre, ta seg til, og noen kan faktisk gli litt ut, mens andre... ja. Så man mister litt av den følingen man får når man er på jobb og ser folk og snakker med folk og hvordan det går og hva man holder på med og...»*. Med stor andel forskning i stillingen din, har du kanskje ikke mange tidfestede avtaler om å møte til undervisning, eller veilede studenter eller møte kolleger som en del av jobben din, *«det er ikke noe problem altså, men det er... det kan skje da. Men det er ikke... uten at det har vært et... altså det er ikke noe problem, men at... Det er klart det ligger jo noen friheter i hjemmekontor også.»*

Å arbeide hjemmefra innebærer at de vanlige kollegiale prosessene i fagmiljøet blir borte. *«Det er den flyten der sånn som man ikke tar initiativ til et møte om, man setter seg ikke ned og småprater om ditt og datt rundt jobben eller småting som faktisk kan være ganske sentralt.»* Det beskrives at informasjonsutvekslingen som skjer i det kollegiale fellesskapet er essensiell for den egentlige kompetanseutviklingen i organisasjonen, og at det er bekymringsfylt om dette med digitale treffpunkt fortsetter over tid.

Det har tidligere vært beskrevet hvordan UiT i sine tiltak raskt klarte å ivareta studentenes tilstedeværelse i praksisstudier. Dette gjelder i stor grad de profesjonsutdanningene som er tilknyttet offentlige virksomheter i spesialist- og kommunehelsetjenesten, men ikke alle studiene. Fysioterapeutene, som ofte arbeider i private virksomheter, slapp ikke til i praksisstudier den første våren, og også ergoterapistudiet måtte ta studentene ut av praksis. Utdanningene la om utdanningsløpet for studentene slik at praksis ble utsatt til senere i

¹ «Pilene går begge veier»: Her snakker informantene om informasjonsflyt oppover og nedover i linja.

studiet. *«...Deres virksomhet stoppet jo opp. Det var jo det som skjedde, at vi fikk dem jo ikke ut i praksis, (...) det var veldig godt agert av ergoterapeututdanningen å flytte. Ergo og fysio gjorde vel det»*. Studieledere, i samarbeid med instituttledelse, tok ansvar. Praksis ble tatt igjen i senere semester og alle studiene klarte å ivareta progresjon i studiet slik at ingen ble forsinket.

Informantene beskriver også mye diskusjoner rundt løsninger som ble skissert i forhold til «arbeidspraksis». Arbeidspraksis innebærer at studentene i stedet for praksisstudier arbeider i helsevesenet, og så får dette godkjent som studentpraksis. Dette skapte mye diskusjoner: *«Herregud går det an å lage sånne regler, det går jo ikke an å gjennomføre en utdanning hvis at noen skulle havne i en arbeidspraksis»*. Informantene beskriver at løsningen her har vært å kun i særskilte tilfeller godkjenne arbeidspraksis som praksisstudier.

Selv om studentene stort sett fortsatt kunne være ute i praksisfeltet, var forholdet mellom studentene og lærerne endret. Veiledning ble nettbasert, og både de universitetsansatte og de som jobbet i praksis måtte lære seg å bruke ulike verktøy for å få til veiledningen på en god måte.

Nettbasert undervisning var ikke ett nytt fenomen i mars 2019, men svært mange ansatte hadde ikke prøvd undervisning på digitale media selv. Omleggingen til at all undervisning skulle være digital var en stor omstilling, og krevende for de ansatte. Det er en stor overgang fra å delta i ulike på møter på Skype, fra kontoret, og til å være «heldigital» på alt hjemmefra. En av informantene sa det slik: *«Hadde du spurt meg i februar i fjor (...) nå trener vi på scenarier med lock down, alle studenter ut, alle ansatte i utgangspunktet hjem, så skal dere gjennomføre undervisning og eksamen... da hadde jeg sagt det kommer ikke... det går ikke.»*

Omleggingen kom svært brått på. Informantene la vekt på at det ble brukt mye energi og tid på å gjøre undervisningsoppleggene digitale. Medarbeiderne viste stort engasjement, og utarbeidet nye undervisningsopplegg samtidig som de lærte seg nye plattformer unna for unna. Skype var kjent, men Teams og Zoom var ukjent i begynnelsen for de fleste. Etter hvert ble Zoom en foretrukket plattform. Zoom viste seg å ha god stabilitet og funksjonalitet, men de fleste prøvde ut de to andre plattformene først.

Undervisning planlegges annerledes om den skal foregå digitalt eller fysisk. I starten var det nok mange som kjørte forelesningen med å vise en PowerPoint-presentasjon og snakke til denne, men dette er svært vanskelig for studenter å få god læring fra. *«Man driver med studentaktive øvelser som begrenser seg betydelig når du kjører det inn i en digital plattform,*

og i alle fall når du gjør det så uforberedt og så raskt som du gjorde. Hvordan skape læring når du er helt fersk på en ny plattform, både teknisk og pedagogisk (...) Det var veldig krevende.» Flere informanter har også bekymringer knyttet til at studentene i tillegg til læring også skulle holdes motiverte og informerte gjennom treffpunktene man fikk digitalt.

Mange av informantene forteller om grep de gjorde for å introdusere de ulike digitale plattformene for de ansatte, *«vi forstod jo at vi var nødt å begynne å jobbe aktivt med hvordan vi leverte ut undervisningen»*. Det ble tydelig for flere at de måtte hjelpe til med å få de ansatte til å opparbeide kompetanse på feltet: *«Og jeg merket jo i begynnelsen at det var en slags sånn (...) klarer jeg å trekke med meg denne her gjengen, blir de å fikse det?»* En forteller at han trommet sammen til digitale møter med de mest sentrale for å planlegge omleggingen av undervisningen, og så delte de informasjon med resten etter hvert. En annen informant fortalte at han brukte møtene med personalgruppa til opplæring. Møtene ble kjørt i Zoom, og så ble alle ansatte etter tur utfordret til å ha en presentasjon av seg selv på Zoom. Det tekniske ble da demonstrert og diskutert. Han konkluderer med at det egentlig gikk *«veldig smooth»*.

Studentenes manglende bruk av kamera har informantene også jobbet en del med. *«De som skal forelese da sitter og ser på stort sett bare tomme skjermer og de sier det er akkurat som å være en reporter. Du bare ser inn i et mørke»*. Utdanningsinstitusjonen kan ikke, av hensyn til privatlivets fred, forlange at studentene har kamera på under vanlig undervisning. Dette har vært avklart, og samtidig beskriver informantene at de har diskutert dette med foreleserne, støttet med samtaler og oppfordringer til studentene om kamerabruk, og bidratt til å lage gode *«kjøreregler»* for den digitale undervisningen.

Stabilt nettverk er en forutsetning for god digital undervisning. Teknisk hjelp også. Er man på campus er tilgangen til dette bra, men dette var ikke mulig i store deler av det året som har gått. En lederutfordring her har vært avveiningen om hvem som skulle få tilgang til Campus og hvem som ikke skulle få det, i de periodene det har vært åpnet for tilgang for enkelte. *«Det er nesten som å stikke en fyrstikk borti en kruttønne hvis du gjør noen feil der altså»*. I perioder har det også vært åpnet for studenter, eller grupper av studenter, så det har også vært en avveining her om hvem som skal få komme og hvem som må sitte hjemme å følge undervisningen på Zoom. Informantene beskriver også det som utfordrende å tolke informasjonen som kommer mht studentene, *«hva betyr det at det åpnes for fysisk undervisning i mindre grupper. Mindre grupper, hva er det? Er det tall på det?»*

Eksamener har stort sett også vært digitale i året som gikk. Dette nevnes, men problematiseres lite av informantene bortsett fra at tidsbruken på å gjøre om på ting har vært krevende. En av informantene trekker fram at mange av masterkandidatene i sykepleie måtte ta pause i skriving av masteroppgaven, da de som ferdig med spesialsykepleiebiten av utdanningen ble ekstra viktig i praksisfeltet. Sykehusene hadde for eksempel desperat behov for intensivsykepleiere og det ble ikke prioritert å skrive siste oppgaven. *«De jobbet jo i helsevesenet og de fikk jo inndratte permisjoner.»* Det ble opprettet en «flow» hvor studentene kunne levere mer når det passet, og ikke med en fast frist.

Sist er det flere informanter som trekker fram at det blir mye tid på å planlegge for ulike løsninger, og at disse bølgene pandemien har kommet i har vært krevende for både planlegging og for oppfølging av den enkelte medarbeiders arbeidsbelastning.

Noe undervisning krever tilstedeværelse på campus. Laboratorieundervisning, klinisk undervisning og ferdighetstrening må helst gjøres fysisk. Flere av informantene forteller detaljert om ulike utfordringer spesifikt knyttet til ferdighetstrening på campus. Det tok litt tid å få det avklart, så i mellomtiden ble det byttet om på emner, og lagt til rette for at andre emner kom først. Både praksis, og undervisningen på campus med klinisk undervisning og ferdighetstrening var viktig å få til, for at helsefagstudentene skulle få lært det de trengte for å kunne bli gode profesjonsutøvere, *«vi har mye praksis, vi har mye simulering, vi har ferdighetstrening, vi har ganske høy forventning til å møte studentene. Og det har også fagmiljøet vårt, til tross for covid så har vi i hvert fall sånn... vi har litt sånn krefter som på en måte ønsker å være så mye som mulig til stede.»*. En av informantene beskriver hvordan de i starten til og med hadde simulering og ferdighetstrening digitalt *«altså vi kjørte sånn mentale øvelser. For vi kunne jo ikke gjøre noe oppmøtebasert»*. I løpet av ikke alt for lang tid kom det likevel føringer på undervisning på campus for denne typen oppgaver, og føringene var «bransjestandard». Dette innebar at på ferdighetstrening og klinisk undervisning skulle studenten gjøre det samme som deres profesjonsgruppe gjorde i praksis, de skulle følge samme retningslinjene. Samtidig ble det presisert at man ha 1 meters avstand, og bruke munnbind om man var nærmere enn en meter der prosedyren tillot det.

Noen av de ansatte har derfor gjennom pandemien vært ganske mye til stede, og det fortelles fra informantene at det har vært viktig å balansere sikkerhetstenkningen, og ikke bli for paranoide. *«Vi kjenner hverandre og vi har snakket om det, som læremiljø og fagmiljø, så vet*

vi at vi er veldig forsiktede på fritiden og tar liten risiko. Og så tillater vi oss å jobbe tettere på hverandre på campus».

4.3.4 HMS

En avtale om hjemmekontor er en formell avtale som innebærer HMS-ansvar, med tilpasset kontorutrustning, IT-utstyr og så videre. I pandemien har ikke ansatte ved UiT fått hjemmekontor, men beskjed om å jobbe hjemmefra. Dette medfører mindre rettigheter for den ansatte – og tilsvarende utfordringer for lederne som ikke like lett kan frasi seg HMS-ansvar for sine medarbeidere. Flere har prøvd å reise dette oppover i systemet, da man på sine «hjemmekontor», som ikke er offisielle hjemmekontor, ikke får det utstyret man trenger for å gjøre jobben på en god måte. *«Vi har jo ansatte, og de skal vare lenge. Det er kjipt hvis de får belastningsskader av å sitte på hjemmekontor».* Mange mangler rom, skjermer, stoler, skriver, stabilt og godt internett osv. Flere informanter oppgir at de har prøvd å få gjennomslag for økonomisk støtte, men ikke fått særlig gjennomslag for dette. *«Jeg må jo være lojal mot arbeidsgiversiden, (...) men jeg har også prøvd å oppmuntre til de ansatte, at man tar det videre via tjenestemannsorganisasjonene, fordi at de møter ledelsen på nivå 1».*

Informantene forteller om medarbeidere som får veldig intense arbeidsdager fordi de sitter hjemme og jobber. Ingen kommer på døra og spør om de vil ta en kopp kaffe, så de blir veldig fort fanget av den skjermen og de arbeidsoppdragene. Arbeidsdagen mangler grenser, det er en flytende overgang mellom når arbeidsdagen begynner og når den slutter. *«Og dette med at folk har små unger hjemme gjør det jo til dels kjempevanskelig å jobbe hjemmefra».*

Informantene trekker fram den enorme omstillingsviljen og lojaliteten som medarbeiderne har vist. *«Å se den viljen til å få det til, det har vært veldig artig å være med på. Rett og slett utrolig mange som skal ha mye honnør som er aldri mulig å honorere på ordentlig måte. For det er jo ganske imponerende».* Felles situasjonsforståelse, og en felles fiende i pandemien, er jo en kritisk situasjon som alle ønsker å bidra til å løse på en best mulig måte. *«Det er så virksomhetskritisk å få studentene gjennom at her har vi på en måte strukket strikken i en retning da».* Informantene beskriver at de ansatte er så opptatt av å gjøre en god jobb fordi de brenner for faget og for utdanningen de jobber på. Da gjør man så godt man kan, men når det strekker ut blir det tyngre og tyngre. Samtidig med lovprisingen av de ansatte fortelles det om stor bekymring. *«Helt vanvittig bra, for en jobb som har blitt gjort – og samtidig har min bekymring vært Herregud for en slitasje! Det er noe som jeg nå kjenner på – nå er folk er sliten.»*

En av informantene tar fram diskusjonen rundt antall mobiltelefoner som tidligere nevnt. Selv om det ikke var registrert hvem som var til stede, så kom det melding om at for mange var på campus, og det framsto som en type overvåkning. Noen informanter uttrykker også spesifikk bekymring for de med FoU som måtte legge bort forskningen til fordel for undervisning en periode. Bekymringen gjaldt ikke minst fordi mange av disse likevel har arbeidet på fritiden «for å holde forskningen flytende», og at dette ikke gir anledning til hverken overtid eller avspasering.

HMS har vært tema for mange på ulike personal- og fagmøter. Det har også vært tema på lunsjer, morgenkaffemøter o.a. Noen informanter forteller at de har hatt faste ringerunder til sine medarbeidere, andre forteller at dette har vært viktige diskusjonspunkt når ledelsen har hatt møter. utfordringer med at en del ansatte hadde problemer med å sitte på hjemmekontor var en viktig agenda for informantene. Noen ble syk av det, andre hadde ikke forhold på hjemmekontoret som ga de mulighet til å utføre jobben hjemmefra, og atter andre fikk problemer knyttet til arbeidsmiljøet. *«For noen vil veldig gjerne være på jobb og andre synes det er helt topp og har det fint hjemme. Så det er jo masse sånn personalmessige håndteringer og sånt som vi stadig diskuterer og må avklare hva som er rimelig og ikke rimelig.»*

4.4 Erfaringer å ta med seg

Informantene oppsummerer sine erfaringer med at alle har skjønt alvorret. Felles problemforståelse har preget situasjonen, og alle har vært motiverte for å innrette seg for å få det til. *«Så det gjør jo også at man også har opplevd organisasjonen på sitt beste»*. En informant sier: *«Vi har stått gjennom en historisk event. Dette vil vi aldri glemme. Det vil være noe som markerer vår tid»*. Informanten legger også vekt på at beredskapskunnskapen også blir med videre, både for landet som helhet, for organisasjonen og for enkeltmennesket. *«Reiser, tetthet, bærekraft – er det bærekraftig det her?»* Alle informantene tror vi kommer til å reise mindre, ikke slutte å reise eller møtes fysisk, men å gjøre vurdering av om det er nødvendig. Digitale møter vil bli vanligere, og oppgir at *«det har vært en veldig sånn mental endring på det å møtes digitalt som er veldig tydelig»*. Svært mange av informantene skal slutte/reduere på antall hybride møter. De uttrykker at det er mye bedre når alle kan være til stede på samme måte, enten fysisk eller på skjerm, så flere møter vil gjennomføres med alle på skjerm. Videre er også mange blitt oppmerksom på viktigheten av å møtes fysisk, så de

som har ansatte over flere campus, vil prioritere å få til flere større fysiske møter i semesteret for å ivareta den kollegialiteten og dynamikken som er nødvendig i et kollegium.

Flere av informantene har vært kritisk til at folk jobber hjemmefra tidligere. Dette er nå litt endret. Man ser at man har lært mer hvordan hjemmekontor kan brukes, også for å ivareta nærledelse, og ser at der man tidligere valgte hjemmekontor for «å logge av» nå også kan være tilgjengelig hjemmefra. Om enkelte da blir lite synlige på jobb, har man som leder lært å være mer bevisst, slik at man kan ta en prat med den enkelte.

4.5 Oppsummering av resultat

Problemstillingen for oppgaven er: «Hvordan er ledelsesutfordringene under krisen koronapandemien medførte blitt opplevd, sett fra mellomledere ved Helsefak, UiT?». Jeg hadde to forskningsspørsmål med meg inn i arbeidet med analysen. Det første forskningsspørsmålet var hvilke ekstra lederoppgaver koronapandemien medførte for mellomlederne. Resultatene viser at dette var oppgaver sterkt knyttet opp til kriseledelse da pandemien rammet, men også endringsledelse knyttet til endrede oppgaver for den enkelte ansatte. Videre har informantene trukket fram mange bekymringer rundt bruk av hjemmekontor, og utfordringer og erfaringer knyttet til å skulle lede ved hjelp av digitale media. Det andre forskningsspørsmålet mitt er derfor også godt belyst i resultatene: «Hvordan fungerte kommunikasjonen ved bruk av digitale media for å løse koronapandemiens utfordringer?»

Jeg vil ta dette med meg inn i diskusjonen, og diskutere mine funn opp mot teoriene jeg tidligere har presentert om kriseledelse, endringsledelse og personalledelse på digitale plattformer.

5 Diskusjon

I diskusjonen vil jeg som sagt diskutere mine funn opp mot teorier på kriseledelse, endringsledelse og personalledelse på digitale plattformer, her kalt nærledelse på distanse.

Grunnen til at jeg velger dele diskusjonen opp i krisehåndtering og endringsledelse, er at pandemien viste seg å være en langvarig hendelse. I det oppgaven leveres er det gått nesten to år siden WHO erklærte Covid-19-utbruddet som en pandemi, og fortsatt er hverdagen preget av dette viruset. Man kan ikke kalle det krise, når pandemiutfordringene er blitt dagligdagse. Man må etter hvert omstille organisasjonen til en mer varig endring, og derfor har jeg valgt å belyse resultatene ut fra de to ulike perspektivene. Nettledelse i den skalaen som vi her har sett er også noe helt nytt for de fleste. At Skype blir ustabil på grunn av at en stor mengde mennesker hele kloden forsøker å bruke programmet samtidig, sier litt om omfanget. Selv om Helsefak i så måte blir et miniatyrbilde, er det likevel interessant å se hva som skjedde her. Informantene fortalte mye om hvordan det var å skulle lede via digitale medier.

5.1 Krisehåndtering.

I denne delen av diskusjonen ønsker jeg å drøfte hva som skjedde ved Helsefak opp mot teoretiske perspektiver på kriseledelse. Diskusjonen vil bli systematisert med utgangspunkt i de fire viktigste oppgavene en leder har ifølge Ansell og Boin (2019), å forstå hva som er på gang, beslutningstaking, koordinering og å skape en felles situasjonsforståelse.

5.1.1 Å forstå hva som er på gang

Ved UiT og Helsefak var det utarbeidet en pandemiplan som viste klare forventninger til hva som skulle prioriteres ved en pandemi. Det var utpekt lokale og sentrale beredskapsgrupper som skulle lede krisehåndteringen.

Informantene i linja nærmest beredskapsgruppene gir uttrykk for at de hadde hatt møtevirksomhet ei stund før 12. mars. Pandemiplanen til UiT var diskutert, og de hadde sett på hva som var nødvendig personell dersom nedstengning ble et alternativ. Andre informanter gir uttrykk for det stikk motsatte, nedstengningen kom «som julekvelden på kjerringa» og en informant sammenligner det med en krigssituasjon. Første punkt i UiT's pandemiplan, å opprettholde nødvendige funksjoner innen alle deler av virksomheten så langt det er mulig, ble ivaretatt av de som hadde begynt planleggingen. Samtidig er den første ledelsesutfordringen i møte med kriser å forstå hva som er på gang (Boin et al., 2005;

Fimreite, 2014). Noen av informantene opplevde dette mer overraskende, og i de aller første timene ble beskjeder misforstått, og feile meldinger ble sendt videre. Følelser og instinkt kan overmanne logiske beslutninger, og det kan være vanskelig å gjøre riktige beslutninger når man ikke forstår hva som er på gang (Boin et al., 2005; Kapucu & Ustun, 2018). Utsagnet fra en informant «*at her MÅ vi vente på linja, her kan vi ikke begynne å agere på egenhånd, her MÅ vi beholde roen – selv om jeg ikke var så rolig selv*» er nettopp et uttrykk for dette. Når en krise inntreffer er det forventet at lederen ikke blir usikker, men at han leder arbeidet og responderer raskt, effektivt og riktig selv under usikre forhold (Ansell & Boin, 2019).

5.1.2 Beslutningstaking

Utfordring nummer to i møter med kriser er å gjøre de riktige beslutningene basert på til dels usikker informasjon (Boin et al., 2005). Absolutt sikkerhet er vanligvis vanskelig å oppnå. I kriser kan det som omfattes som fakta fort vise seg å være rykter, og oppfattelse av hva som er viktig skifter fort. Det er viktig å ha en pragmatisk holdning til informasjon, og akseptere at man må handle ut ifra en mer grov skisse av situasjonen (Ansell & Boin, 2019). Dette innebærer at man tar beslutninger av strategisk art for både kort og lang tidshorison. Helsefak sin beslutning om å la studentene forbli i praksisstudier er en slik beslutning. Denne beslutningen ble så vidt jeg har forstått tatt fordi det på lengre sikt var viktigere å få uteksaminert ferdige kandidater. Dersom det skulle vise seg umulig å beholde studentene i praksis kunne man endre på denne beslutningen på et senere tidspunkt. Det var vanskeligere å endre andre veien. I etterkant kom meldingen fra KD om at praksisstudier skulle opprettholdes, men da var mange helsefagstudenter på andre utdanningssteder allerede sendt hjem fra praksisstudiene (Schei, Skifjeld, & Trædal, 2020).

Det er viktig her å se på hvilken informasjon som var tilgjengelig for beslutningstakerne. Det var kommet rapporter fra mange land om et helsevesen som totalt raknet. Fra Italia var det meldt om at helsevesenet allerede var på kanten av stupet. Det var stor mangel på helsepersonell og utstyr, og de måtte gjøre svært vanskelige vurderinger for å bestemme hvem som ikke skulle få tilgang til respiratorbehandling (Tveito, 2020).

Informantene forteller om ansatte og studenter som ville eller måtte inn i ordinær drift ved sykehusene i stedet for å ivareta sine oppgaver knyttet til universitetet. Mange var helt klart preget av at nå «gjaldt det». Ved NTNU ble blant annet medisinstudentene bedt om å forlate praksisstudiene, men om å holde seg ved praksisstedet «i påvente av mobilisering fra helsetjenesten» (Schei et al., 2020). Vi ser her eksempel på at krisehåndtering innebærer å

løse nye oppgaver under tidspress. Beslutningene må tas, men usikkerheten er stor angående årsak, virkning og konsekvens (Boin et al., 2005; Kapucu & Ustun, 2018; Nesse, 2017).

5.1.3 Koordinering

Samordning er en viktig ledelsesoppgave i møte med en krise (Fimreite, 2014; Kapucu & Ustun, 2018) og lederen trenger organisatoriske og samarbeidende ferdigheter.

Pandemiplanen legger vekt på at ansatte og studenter skal få kunnskapsbasert og helhetlig informasjon. Informantene forteller at koordinering var en viktig oppgave i krisehåndteringen ved Helsefak. Den lokale beredskapsgruppa på Helsefak hadde møter med sentral beredskapsgruppe, og utvidet raskt sin lokale beredskapsgruppe til å omfatte både instituttledere og kontorsjefer. Dette ble gjort fordi det var behov for en omfattende koordinering, og det ville ta for lang tid og gi for lite informasjon oppover og nedover i linja dersom de skulle gjennomføre møter mellom de ulike instituttene og lokal beredskapsgruppe hver for seg. Vi ser også at det ble lagt stor vekt på at informasjon skulle gå via linja, slik at man kunne sikre at alle fikk den informasjon som var nødvendig både oppover og nedover i systemet. Koordinering handlet ikke bare om kommunikasjon mellom de ansatte på Helsefak/UiT. Koordinering var like viktig inn mot praksisfeltet og mot studentene.

Koordinering i krise handler ikke hovedsakelig om at lederen bruker nettverket til å sende beskjeder nedover linja og slik sørger for at alle får de beskjedene de trenger, men at man som kriseleder fasiliterer nettverket slik at informasjonen alle trenger for å ta beslutninger kommer fram (Ansell & Boin, 2019). Mange av informantene sier noe om hvordan nettverket fasiliteres. Praksisfeltet nevnes: «*Vi snakket jo tett med UNN, og UNN var også enig i det og helt sikkert vært i diskusjoner med kommuner og sånt noe ..*» og også studentene får fokus: «*ta det opp til oss sånn at vi fikk diskutert i ledergruppa, sånn at vi kunne legge ut felles beskjeder til studenter*». Det er flere informanter som etterlyser litt tettere dialog på enkelte områder. Flere føler seg alene om beslutningene rundt hvordan informasjon fra høyere nivå skal brukes inn mot egne medarbeidere. Det er også en del som synes beslutningstakingen tar for lang tid, spesielt når situasjonen endrer seg. Denne forsinkelsen fører til frustrasjoner som gjør arbeidet mindre effektivt. Noen kjenner også på litt mindre lojalitet til beslutningene som har vært tatt. Samtidig vil håndtering av en krise kreve fleksibilitet og improvisasjon. Iblant kan det også være behov for å bryte reglene (Fimreite, 2014).

5.1.4 Felles situasjonsforståelse

Felles situasjonsforståelse trekkes fram som essensielt når man rammes av krise. Mange trenger informasjon og «meaningmaking» blir viktig (Ansell & Boin, 2019; Fimreite, 2014). Mine informanter trekker fram at situasjonsforståelsen hos medarbeiderne stort sett var svært god. Det ble raskt avklart med praksisfeltet at studentene skulle bli i praksisstudiene. Til tross for at nedstengningen kom som et sjokk, ble det i løpet av kort tid laget gode strukturer som sikret god informasjonsflyt i alle retninger. Strukturen har iblant minnet om heterarki framfor hierarki, med bruk av dynamiske maktskifter for å lage gode løsninger på utfordringene (Nesse, 2017). Den lokale beredskapsledelsen tok også gode beslutninger med å tilpasse beredskapsorganisasjonen for å møte alle og å holde alle oppdaterte.

Det har vært signaler på at situasjonsforståelsen iblant ikke har vært lik gjennom hele organisasjonen. Når situasjonen endrer seg, oppleves det en forsinkelse i organisasjon med tanke på å respondere på endringen. Alle har heller ikke vært fornøyde med å måtte forholde seg til de vedtatte tiltakene. Helsefak har mange ansatte som er helsepersonell, som selv om de hadde kunnskap om smittevern kunne være uenig i tiltakene. *«Det her er jo helsepersonell, det er ikke hvem som helst. Og de har en mening om det. De har utdanning som er viktig og de tror på forskjellige ting, og noen vil være strengere enn han Høie, og noen vil tenke at nei det her... dette går jo bra.»*

Etter hvert er krisefølelsen blitt svakere, og føringene fra UiT blir vagere. Organisasjonen og den enkelte ansatte vet mer og mer hvordan ulike saker skal håndteres. Informasjon om UiT sine retningslinjer har hele tiden vært oppdatert og tilgjengelig på nett.

5.1.5 Oppsummering krisehåndtering

Alt i alt ser det ut til at krisehåndteringen ved Helsefak/UiT har vært bra. Man var tidlig ute med å forstå hva som var på gang. Beslutningstaking og koordinering har vært arbeid grundig med, og er blitt justert ved behov. Det har hele tiden vært en felles situasjonsforståelse. Når det første tidens kaos la seg ble det mindre behov for kriseledelse, og mer behov for endringsledelse.

5.2 Endringsledelse

I denne delen av diskusjonen ønsker jeg å drøfte hva informantene har fortalt opp mot teoretiske perspektiver på endringsledelse. Omlegging av undervisning og forskning fra Campusdrevne aktiviteter til at det meste måtte gjennomføres på digitale medier ble etter hvert «Den nye normalen»². Rektor Anne Husebekk brukte begrepet høsten 2020, og med dette signaliserte hun en klar forventning om endring i hele organisasjonen ut over den krisefokuserte håndteringen som siste del av vårsemesteret 2020 hadde vært preget av.

Diskusjonen om endringsledelse vil bli systematisert med utgangspunkt i Cummings og Worleys modell for oppgaver i endringsledelse (Cummings & Worley, 2015). Modellen har fire hovedelementer; «motivere til endring», «skape visjon», «utvikle støtte», «gjennomføre endring» og «oppretholde momentum». Endring som følge av koronapandemien handler både om endring i forhold til undervisning og forskning, og endring i forhold til nettleddelse. Nettledelse vil bli diskutert i neste delkapittel med ett annet teoretisk utgangspunkt.

5.2.1 Motivere til endring

En organisatorisk endring innebærer å gå fra noe som er kjent til noe som er ukjent. De fleste av oss har motstand mot endring, og det innebærer at du som leder må motivere for endringen (Cummings & Worley, 2015; Kotter, 2008). I denne situasjonen var endringen påtvunget utenfra. Om vi omskriver Bridges utsagt om «*If it ain't broke, they say, it don't need fixing*» (Bridges, 2009) til denne situasjonen, kan man kanskje si «*It is broke, it need's fixing*». Koronapandemien medførte behov for smitteverntiltak. Selv om det kunne være motstand iblant knyttet til nødvendigheten av alle de ulike tiltakene, var det en felles situasjonsforståelse knyttet til nødvendigheten av tiltak.

Informantene forteller også om medarbeidere som har stor vilje og sterk lojalitet til å få ting til å gå rundt. Omleggingen til bruk av digitale løsninger har ifølge informantene vært et enormt løft, noe utsagnet «*det ville vært brukt bra mange millioner i omstillingsmidler for å få til en slik omlegging i en normalsituasjon*» bærer preg av. Dette er ikke unikt for denne organisasjonen. Dette slås fast i en rapport på oppdrag fra innovasjon Norge, at dette gjelder også mange andre (Sørheim et al., 2021). Uansett tenker jeg at lederne her ikke trenger å være

² Rektor Anne Husebekk brukte høsten 2020 «Den nye normalen» som et begrep knyttet til at det i overskuelig framtid ville være slik at smittevernregler ville påvirke studenter og ansatte ved UiT. Hybrid semester var en del av dette. Hybrid semester innebar blanding av fysisk og digital undervisning.

spesielt opptatt av å motivere til endring, det har et lite virus fra Langtbortistan sørget for 😊. Cawby skriver at den mest effektive endringsagenten er kriser som Covid-19 (Cawby, 2021).

5.2.2 Skape visjon

Cummings og Worley (2015) anbefaler også at man jobber med visjon for endringen. En visjon beskriver verdiene man ønsker å ha i fremtiden, og den viser også hvordan fremtiden vil være. En visjon skaper retning for endringen, og gir samtidig et bilde av fremtiden som kan være appellerende også for å motivere endring.

Informantene forteller lite om endringsvisjon, men de beskriver noen forbedringsønsker. Forskning har vært vanskeliggjort i krisesituasjonen. Informantene forteller at dette nå skal prioriteres, de skal få tilgang til laboratorier, og PhD-studenter skal få mulighet til utvidet tid. Videre fortelles det at det er et behov for at undervisningen må bli bedre tilrettelagt for læring, ikke bare være digital. Det sies at medarbeiderne jobber hardt og at de har hatt en enorm omstillingsevne, og at det er et mål at studentene i tillegg til å lære, skal motiveres og informeres via digitale media. Sist nevnes det en utfordring med at lærerne klager på at studentene ikke bruker kamera, og at det er demotiverende for lærerne å snakke til svarte skjermer.

Slik resultatene framstår tror jeg ikke det arbeides spesielt mye med å skape en visjon for denne endringen. Det kan være et uttrykk for at det fra informantenes side ikke er planlagt varig endring. Dette er ikke den «den nye normalen», men en midlertidig situasjon i påvente av at ting skal bli som det var. Dette er noe vi gjør «foreløpig», i påvente av at koronapandemien skal ta slutt. Samtidig er det noen kjerneverdier som avdekkes her, og det er viktig når man skal skapevisjon (Cummings & Worley, 2015). Det innebærer muligheten for at visjon er under utvikling, selv om det ikke er laget et fremtidsbilde av hvor Helsefak vil med omlegging av undervisning på lengre sikt.

5.2.3 Utvikle støtte

Den tredje aktiviteten som Cummings og Worley (2015) beskriver handler om støtte. Individene i en organisasjon kan være usikker på hva endringen vil ha å si for dem, og de kan bruke sin innflytelse på å fremme eller hindre endring. Det foreslås at man arbeider med å se på hvilke ressurser og påvirkningsmuligheter man selv har, for å bygge på dette i videre arbeid. Videre bør man identifisere individer og grupper som kan ha interesse for å bidra i endringen, for så å gi de mer rom og støtte til å bidra i endringsprosessen (Cummings & Worley, 2015). En av informantene har vært opptatt av å utvikle de ansattes evner til å bruke Zoom, og har brukt personalmøter til at man har miniforelesninger for hverandre, og gir

hverandre råd og tips for bedre bruk av mediet. Informantene leder ikke en endringsprosess. Endringen skjer fra hva som til enhver tid har vist seg å være nødvendig, og man prøver å hjelpe til så godt som mulig.

5.2.4 Gjennomføre endringen

Resultatene viser at organisasjonen har gjennomført, eller er i ferd med å gjennomføre, en stor endring. Informantene beskriver en enorm omstillingsvilje. De begrunner dette med at de ansatte er opptatt av å gjøre en god jobb fordi de brenner for faget og for utdanningen de jobber på. *«Å se den viljen til å få det til, det har vært veldig artig å være med på. Rett og slett utrolig mange som skal ha mye honnør som er aldri mulig å honorere på ordentlig måte. For det er jo ganske imponerende»*. Dette minner veldig om kretsløpsmodellen som Amundsen med flere beskriver (Amundsen et al., 2016). Jaklin har i sin masteroppgave sett spesifikt på hva som motiverer ansatte i en kunnskapsbedrift. Her er indre motivasjonsfaktorer som interesse for fagfeltet, personlig utvikling og verdisyn i forhold til samfunnsansvar trukket fram, og dette er godt i samsvar med resultatene mine (Jaklin, 2014). Videre ser man av resultatene at ledelsen har vært støttende til utvikling av utradisjonelle ideer og arbeidsmåter. Et eksempel på dette ser vi fra den informanten hvor medarbeiderne utviklet alternativ til ferdighetstrening. De hadde laget et digitalt opplegg med tematikk som egnet seg mer på nett, *«altså vi kjørte sånn mentale øvelser. For vi kunne jo ikke gjøre noe oppmøtebasert»*. Et annet eksempel er hjelp til å utvikle kjøreregler for digital undervisning, med mål om at flere studenter skal ha kamera på i undervisningen. Kotter legger vekt på at slik støtte er viktige bidrag for å få gjennomført endringer (Kotter, 2012).

Positive Change Modell (PCM) viser at dersom det er tydelig fra ledelsen hvilken endring som er ønsket, så vil medarbeiderne gjennom ulike faser finne den beste måten å gjøre det på (Cummings & Worley, 2015). Vi ser i hvert fall at gjennom faglig interesse, og ikke minst et stort samfunnsmessig behov for at man skal fortsette å gjøre en god jobb med å utdanne helsearbeidere, er det i medarbeidergruppen utløst mye potensiale knyttet til omstilling og endring ut fra klare føringer om at undervisning skal være digital.

I denne fasen hvor endring skal gjennomføres er det viktig å være oppmerksom på alt som kan hindre endring. Amundsen og Kongsvik (2016) legger vekt på at endringer som medfører at medarbeiderne mister noe de opplever verdifullt vil det som en naturlig konsekvens oppstå motstand. Tap av trygghet, kompetanse, forbindelser, retning, territorium eller identitet regnes opp som slike verdier. I denne situasjonen, hvor endringen er påført som konsekvens av en ytre trussel som rammer alle, forteller informantene om dugnadsånd og stor innsats. Dette er

mer et uttrykk for krisehåndtering, og blir slik jeg ser det et uttrykk for at kriser kan bidra til endring på en veldig positiv måte (Cawby, 2021).

5.2.5 Opprettholde momentum

Denne fasen blir jo den virkelig spennende siden av endringsledelse, da prosessen med å gjennomføre endringene fortsatt pågår. Som tidligere nevnt er koronapandemien fortsatt pågående, og ut fra resultatene er det ikke planlagt varig endring. Det stilles spørsmål om en digital plattform gir gode læringsforhold for studentene, og at det kan være klokt å tenke at mye av dette skal være midlertidig (Ytreberg, 2020). Samtidig ønsker studentene seg en blanding av fysiske og digitale undervisningsformer framover, og det signaliseres ønske om at de gode digitale løsningene må inn i hverdagen etter krisen for å gi større fleksibilitet og god læring (Akademikerne, 2021). Eide med flere viser også til at flere mener arbeidslivet for alltid er forandret, og at det ikke vil være aktuelt å gå tilbake til gamle måter å gjøre ting på (Eide et al., 2021).

Refreeze-fasen stryker utviklingen av den nye identiteten som en ny visjon vil gi (Cummings & Worley, 2015). Det kan være lettere å gi slipp på det gamle dersom man som leder viser tydelig hvordan deler av det nye bygger på noe av det som var før. Bridges er likevel tydelig på at når det gamle er endret skal man ikke dvele ved det, men tydelig markere at man er videre, og at det ikke bør ta for lang tid å komme videre (Bridges, 2009; K. B. Olsen & Elvan, 2019).

Dersom man ønsker denne endringen videreført må man starte en prosess på endringsledelse nå. Gjerne før krisen er over og alt kanskje går tilbake til det gamle. Refreeze-fasen handler om å stabilisere organisasjonen i etterkant av at endringen er gjennomført. Bruk av supportmekanismer i organisasjonskulturen, belønninger og styrking av de nye strukturelle endringene er viktig (Cummings & Worley, 2015). Kotter trekker her spesielt fram hvordan man bør arbeide med å endre andre deler av organisasjonen som ikke lengre passer inn i forhold til den gjennomførte endringen, og at man må aktivt legge vekt på å forsterke den gjennomførte endringen gjennom for eksempel å trekke fram alle de positive uttrykk som endringen har medført (Kotter, 2012; K. B. Olsen & Elvan, 2019).

5.2.6 Oppsummering endringsledelse

Store endringer har vært gjennomført på kort tid, selv om prosessen ikke bærer preg av en styrt endring. Prosessen har vært drevet fram av en krise som medførte stort behov for endring, og endringen har vært gjennomført av motiverte medarbeidere med stort faglig engasjement (Cawby, 2021). Dersom det er ønskelig at endringen skal fortsette når krisen er over må det legges til rette for dette fra lederne i organisasjonen.

5.3 Nærledelse på avstand

Koronapandemien har medført at personalledelse har vært tvunget over fra nærledelse til nettleidelse. I dette delkapitlet vil jeg se på de ulike aspektene ved nettleidelse som mine informanter har trukket fram. Først vil jeg si noe kort om viktige funn knyttet til teknologien, og deretter vil jeg diskutere mine funn om personalledelse opp teorier mot lærdommen som Bick med flere bidrar med fra Kina (Bick et al., 2020).

5.3.1 Teknologien

Mange ved Helsefak var vant til å gjennomføre digitale møter. Den vanligste måten å gjøre dette på har vært at de som innkaller til møte booker møterom til seg selv og de som er på samme campus, og så er deltakere fra andre campus invitert inn i møte via Skype eller Teams og er med «på veggen». Dette ble annerledes under koronapandemien, da var alle deltakende via sin egen Skjerm.

Likeverdighet trekkes fram av en av informantene på dette. Alle er med på lik måte, og ingen er lengre «på veggen». Dette er noe som informantene er blitt svært fornøyde med. I framtiden vil de være ekstra oppmerksomme på å unngå hybride løsninger med noen på vegg og noen i rommet. En informant trekker fram at det verste er hybride møter. I tillegg til å lede møtet både på den digitale plattformen og i det fysiske rommet, må du da samtidig tolke kroppsspråket i to ulike dimensjoner.

De aller fleste informantene sier at personalledelse på nett er utfordrende. Samtidig er det mange som synes møteledelse på nett går fint. Strukturerte og effektive møter ble av mine informanter trukket fram som en av de positive sidene ved å gjennomføre møtene digitalt. Dette har kanskje sammenheng med at den oppgaveorienterte lederstilen er den foretrukne ledelsesformen på nettmøter (Fomicheva & Westgaard, 2021).

5.3.2 Nettledelse

Personalledelse på nett er komplisert. Det diskuteres nå på mange plattformer om nettleidelse kan erstatte eller komplementere fysisk ledelse, Jeg har ikke til hensikt å konkludere her. Det jeg vet er at mine informanter opplevde dette vanskelig. *«Det er veldig krevende å drive digital ledelse (...) som en sånn hovedordning... da mister det ganske mange elementer.»* Arbeidsforholdene til den enkelte medarbeider ble stort sett verre enn før, og i tillegg til å skulle være en god leder for sine medarbeidere, skulle også driften av studieprogrammene eller forskningen fortsette med vanskeligere rammevilkår enn før.

Bick med flere anbefaler å lage en effektiv struktur (Bick et al., 2020). Helsefak er i utgangspunktet oppdelt i ulike enheter, og de fleste lederne har personalansvar for grupper som ikke overstiger 30-40 personer. De som har flere enn dette, har delt personalet opp i grupper knyttet til studier eller annet, og delegert ansvaret til andre ledere, studieledere eller ass.instituttledere. Linja, som beskrevet i resultatdelen, er et uttrykk for nettopp dette. Den viser forgreiningene som personalgruppene allerede er inndelt i. Innenfor disse personalgruppene har også personalet vært delt opp i mindre grupper, knyttet til ulike faglige team. Disse teamene har gjerne hatt klare ansvarsområder og slik vært i tråd med anbefalingene (Bick et al., 2020).

En slik struktur vil ifølge Bick med flere også gjøre det enklere å ta imot nyansatte (Bick et al., 2020). Det er stor variasjon i hva de nyansatte trenger, og informantene forteller at nyansatte har opplevd det vanskelig å være ny når arbeidet skal gjøres hjemmefra. Det er vanskelig å bli sosialt integrert på jobb (Haaland, 2020b). Haaland poengterer viktigheten av kommunikasjon, både hva man kommuniserer og hvordan man gjør dette er viktig, og resultatene mine viser at informantene har vært opptatt av hyppige møter, og kontakt fysisk når det har vært mulig.

Tydelig ledelse er også et klart råd. Dette må til for å skape motivasjon og kultur for å få løst de utfordringene som arbeidet medfører uten at du som leder er tilstede (Bick et al., 2020). Her viser mine resultat noe annet enn teorien. I mine resultater ser det ut til at motivasjonen har vært stor selv om ledelsen ikke har vært så tydelig som Bick med flere anbefaler. Motivasjon er videre diskutert både i kapitlet om kriseledelse og i kapitlet om endringsledelse.

Å skape en omsorgskultur er neste punkt. Noen har ekstra store utfordringer med å arbeide hjemmefra, og empati er viktig (Bick et al., 2020). Nærledelse oppgis av mine informanter som viktig. «*Lederskap gjør seg best når du møter folk*». Informantene beskriver også at det å møtes fysisk gir også mer rom for å bli kjent med den enkelte ansatte, vite hva den enkelte trenger, og kunne lede på en god måte. Dette er i tråd med Mintzberg sin ledelsesfilosofi, som trekker fram at jobben som leder i stor grad handler om å lytte, se, føle og snakke. Den essensielle informasjonen får du ifølge han gjennom å møte medarbeiderne ansikt til ansikt (Mintzberg, 2013). Kroppsspråk, tonen i stemmen og ansiktsuttrykk gir også stort tilfang av informasjon. Bick med flere anbefaler å øke den sosiale interaksjonen med sine medarbeidere, og det ser vi i min studie at informantene beskriver. Det arrangeres sosiale tiltak på digital plattform som morgenkaffe, lunsj og julebord, det settes av tid til sosialt småprat på digitale

møter, og det legges også inn planlagte utendørsaktiviteter så man kan møtes fysisk innenfor smittevernreglene. Det ser ikke ut til at det å øke den sosiale interaksjonen på nett på sikt har så stor innflytelse på hvordan den enkelte medarbeider har det. De sosiale tiltakene på nett svinner hen, og når smitteverntiltakene tillater det prioriteres det å møtes fysisk på jobb.

Punkt fire på lista er å hjelpe de ansatte med å finne nye rutiner (Bick et al., 2020).

Informanter beskriver at kanskje det er lettere for arbeidstakere med mye forskning i stillingen «å gli litt ut». Arbeidsdagen er flytende, og dette kan slå begge veier. Informantene forteller likevel lite om slike bekymringer. De forteller i stedet at de fleste har fått økt arbeidsbelastningen så mye at lederen er bekymret. I min studie er det lite som tyder på at lederne ikke stoler på at folk jobber. Dette blir i sterk motsetning til Parker med flere sin forskning som tyder på at ledere kan ha lite tillit ved arbeid på distanse (Parker et al., 2020). En av mine informanter uttrykker at han tidligere har hatt lite tillit til arbeid på distanse. Dette har nå skiftet. Koronapandemien har vist at det kan gjøres, og at motiverte ansatte presterer godt også fra hjemmekontor. Det er mulig at ledelse i en kunnskapsbedrift, hvor ansatte motiveres av faget, er med på å gi et annet utslag (Jaklin, 2014).

Det femte rådet handler om hjelpe medarbeiderne til å velge riktige kommunikasjonskanaler (Bick et al., 2020). Dette problematiseres lite i mitt materiale. Det ringes, chattes, og brukes nettmøter. Det ser ikke ut til at det er ledelsen som driver dette framover.

Kommunikasjonskanalene er allerede etablerte, og det største problemet her var at man byttet kanaler etter hvert, da stabiliteten og funksjonaliteten i det de hadde først ikke var den beste.

Teknologisk støtte, tilstrekkelig utstyr og god tilrettelegging på hjemmekontoret er neste råd (Bick et al., 2020). Her har mine informanter mange ting de er bekymret for. Det trekkes spesifikt fram den distinksjonen som ble gjort med å bruke begrepet «arbeide hjemmefra» i stedet for hjemmekontor. Mange mangler godt utstyr, stabilt nett, og gode kontorfasiliteter, og dette er sendt som sak «oppover» i linja fra flere. Mine informanter er bekymret for belastningslidelser hos utslitte medarbeidere, at det ikke kompenseres for dårlige forhold på hjemmekontoret og at mange har jobbet mye over lang tid. *«Helt vanvittig bra, for en jobb som har blitt gjort – og samtidig har min bekymring vært Herregud for en slitasje! Det er noe som jeg nå kjenner på – nå er folk er sliten.»*

De to siste rådene, om å ta sikkerhet på alvor og å bytte teknologiske løsninger når noe ikke virker, er ikke beskrevet som problem fra mine informanter (Bick et al., 2020).

5.3.3 Oppsummering nærledelse på avstand

Mange av informantene er opptatte av at de ikke får gjennomført sine lederoppgaver knyttet til personalledelse på nett. De er opptatte av nærledelse, og forteller mye om hva som blir borte når ledelsen skal være nettbasert. Samtidig fortelles det mye om hva som er gjort for å bøte på dette, og ut fra diskusjonen i dette kapitlet går det meste greit. Ledelsen har tillit til at de ansatte gjør en god jobb. Det som utpreger seg som dårlig er forholdene de enkelte har på hjemmekontoret. Her kunne mye vært gjort med å definere det som hjemmekontor, og sørge for at personalet har tilgjengelig det de trenger hjemme for å gjøre en god jobb. Det uttrykkes også stor bekymring med tanke på arbeidsinnsatsen som er lagt ned. Koronapandemien er fortsatt pågående, og det skal bli interessant å se hvordan utviklingen blir framover.

6 Oppsummering og veien videre

Å studere ledelsesutfordringer ved Helsefak under koronapandemien, under en fortsatt pågående pandemi og med ledelsesansvar på samme sted, har vært både intenst og spennende. Samtidig har det vært svært lærerikt. Muligheten til å reflektere over hva andre ledere ved Helsefak forteller om sine opplevelser gir rom for masse læring.

Min forforståelse har blitt satt på prøve gjennom arbeidet med denne studien. Det store behovet for informasjon dreide seg ikke bare om behov for styring top-down, men også om ledelsens behov for informasjon fra den enkelte ansatte. Informantene forteller hvor viktig det har vært å få innspill fra medarbeiderne for å kunne gjøre en god jobb. Videre har mye av endringsarbeidet som er utført blitt gjort fra den enkelte medarbeider, med støtte fra ledelsen.

Jeg hadde også en klar forventning om at lederskapet skulle bli utfordrende med tanke på felles situasjonsforståelse. Dette har ikke skjedd. Felles situasjonsforståelse har preget studien. Dette kan skyldes at Helsefak har mange ansatte fra helseprofesjoner, og slik sett forstår hva en pandemi innebærer, men det kan også ha bakgrunn i at pandemien var verdensomspennende – situasjonen var lik for alle.

Jeg hadde to forskningsspørsmål i studien. Det første forskningsspørsmålet var hvilke ekstra lederoppgaver koronapandemien medførte for mellomlederne. Studien viser at mellomlederne har fått mange nye oppgaver, uten at de tidligere oppgavene er fjernet. Oppfølging av den enkelte medarbeider har krevd mer planlegging med tanke på både digitale og fysiske møter. Det har også vært mer å følge opp knyttet til hver enkelt medarbeider da de har hatt økt arbeidsbelastning og mindre tilrettelagt arbeidsmiljø.

Kriseledelse tok mye fokus i starten av pandemien. Koordinering av informasjon har vært essensielt. Helsefak har løst oppgaven med kriseledelse på en god måte. De gjorde gode strategiske beslutninger i forhold til å beholde studenter i praksis, og slik sørget for at studentenes læringsutbytter fra studiene ble ivaretatt. Fagengasjerte medarbeidere har bidratt i endringsprosessen med å legge om undervisning og forskning. Her har Covid-19 har vært en effektiv endringsagent. Store endringer har vært gjennomført på kort tid, selv om prosessen ikke bærer preg av styrt endring. Det anbefales at man snarest mulig finner ut hvor man vil med den store digitale transformasjonen som har skjedd innen undervisning, slik at man kan utnytte momentumet som ligger i det som allerede er blitt gjort.

Mitt andre forskningsspørsmål var hvordan kommunikasjonen fungerte ved bruk av digitale media for å løse koronapandemiens utfordringer. Studien viser at bortsett fra oppfølging av den enkelte ansatte som har arbeidet hjemmefra, har kommunikasjonen ved bruk av digitale medier har gått greit. Nettmøter vil bli mer vanlig framover, og de fleste vil gå bort fra hybride løsninger med noen fysisk til stede og andre «på vegg». Studien viser at mange ansatte har hatt stor arbeidsbelastning i denne perioden. Informantene er bekymret for sine medarbeidere, og nærledelse på avstand har vært vanskelig å få til på en god måte. Informantene er opptatte av nærledelse, og forteller mye om hva som blir borte når ledelsen skal være nettbasert. De fleste «triks i boken» har vært prøvd, men bekymringen har ikke minket.

Veien videre blir spennende 😊

Litteraturliste

- Akademikerne. (2021). Vi må ta med oss de gode digitale løsningene inn i den nye hverdagen. Retrieved from <https://akademikerne.no/2021/vi-ma-ta-med-oss-de-gode-digitale-losningene-inn-i-den-nye-hverdagen-etter-krisen>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381. doi:10.1016/S1048-9843(03)00031-6
- Amundsen, O., Kongsvik, T. Ø., & Keeping, D. (2016). *Endringskynisme : og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112. doi:10.1177/0095399717747655
- Bell, E., Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bick, R., Chang, M., Wang, K. W., & Yu, T. (2020). A blueprint for remote working: Lessons from China. *McKinsey Digital*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living leadership : a practical guide for ordinary heroes* (3rd ed. ed.). Harlow: Pearson.
- Boin, A., T Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions : making the most of change* (3rd ed. ed.). London: Nicholas Brealey.
- Cawby, M. (2021). The Velocity of Crisis: How the Pandemic Creates Opportunities for Change. *J Am Water Works Assoc*, 113(2), 80-81. doi:10.1002/awwa.1675
- Creswell, J. W. (2007). *Quality Inquiry & Reseach Design Choosing Among Five Approaches*. California: Sage Publications Inc.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change*. Stamford, Connecticut: Cengage Learning.
- Cunliffe, A. L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (Second Edition. ed.). Los Angeles: Sage.
- Delmar, C. (2010). "Generalizability" as Recognition: Reflections on a Foundational Problem in Qualitative Research. *Qualitative Studies*, 1(2), 115-128. doi:10.7146/qs.v1i2.3828
- Digital21. (2018). *Digitale grep for norsk verdiskaping*. Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/d018d0b1a7374cdf894b4cf7ff4fea81/digital21_endeligversjon.pdf
- DSB. (2012). *VEILEDNING til forskrift om kommunal beredskapsplikt*.
- Eide, A. E., W. Solheim, M. C., & Alsos, G. (2021). Sjøkkdigitalisering i krisetider Digitalisering i norske verksemder i lys av covid-19. 6, 66-74.
- Fimreite, A. L., Langlo, Peter, Læg Reid, Per og Rykkja, Lise H. . (2014). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fomicheva, O., & Westgaard, R. K. (2021). Digital ledelse i dag Hva skjer med lederstiler, kommunikasjon og tillit? In: UiT Norges arktiske universitet.

- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112. doi:10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Hewitt, J. (2007). Ethical Components of Researcher—Researched Relationships in Qualitative Interviewing. *Qualitative Health Research*, 17(8), 1149-1159. doi:10.1177/1049732307308305
- HOD. (2014). *NASJONAL BEREDSKAPSPLAN PANDEMISK INFLUENZA*.
- Haaland, F. H. (2020a). Onboarding under koronaen - en velsignet digitalisering? Retrieved from <https://www.ledernytt.no/onboarding-under-koronaen-en-velsignet-digitalisering.6350576-420194.html>
- Haaland, F. H. (2020b). Onboarding i koronaens tid: Å knytte bånd på skjerm? Retrieved from <https://www.gyldendal.no/artikler/onboarding-i-koronaens-tid-a-knytte-band-pa-skjerm/>
- Jaklin, K. (2014). Hvordan motiveres forskere til produksjon av kunnskap, til tross for mindre autonomi? In: Universitetet i Nordland.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561. doi:10.1080/01900692.2017.1280819
- Karp, T. (2019). Forelesninger. Praksisorientert ledelse Fortellingen så langt... 27. og 28. februar 2019.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap : person og funksjon* (2. utgave. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*.
- Kotter, J. P., Mueller, P., & Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting : changing and succeeding under any conditions*. London: Macmillan.
- Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (forskningsetikkloven), (2017).
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do — and Can Do Better*: Berrett-Koehler Publishers.
- Naryan, A., Murty, R. N., Das, R. B., & Duke, S. (2021). The Endless Digital Workday. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2021/08/the-endless-digital-workday>
- Nesse, S. (2017). When Leadership Matters More Than Leaders: Developing a Processual Perspective on Leadership During Organizational Crises. In: Norges Handelshøyskole.
- NHO. (2018). *Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding 2018, 3. utgave*. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.nho.no%2Fsiteassets%2Fpublikasjoner%2Fnaringslivets-perspektivmelding%2Fpdf-er-30okt18%2Fnho_perspektivmeldingen_hele_web_lowres.pdf&clen=16721131&chunk=true

- NoU. (2005). *God forskning - bedre helse*. Retrieved from Oslo:
- Olsen, K. B. (2020a). *Hjemmeeksamen i Anvendt metode: Prosjektskisse til Masteroppgave i ledelse*. Anvendt metode ME303E.
- Olsen, K. B. (2020b). *OR337E 1 Hjemmeeksamen i praksisorientert ledelse*. Eksamensinnlevering. Nord universitet.
- Olsen, K. B., & Elvan, K. (2019). «Hva skaper motstand i en endringsprosess der man har felles enighet om målsetningen?» *Eksamen i endringsledelse, OR338E, kandidatnummer 9 og 39*. OR338E.
- Olsen, T. Å. (2011). Hvordan gjøre en vellykket datainnsamling ; diverse feller man kan gå i når man samler inn data ved hjelp av fokusgruppeintervju. *Sykepleien forskning*(3), 292-296.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
- Raelin, J. (2005). We the Leaders: In Order to Form a Leaderful Organization. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 18-30.
doi:10.1177/107179190501200202
- Regjeringen.no. (2020). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset [Press release]. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>
- Schei, A., Skifjeld, J., & Trædal, T. (2020, 13.03.2020). Praksiskaos i utdanningene: Etterlyser felles retningslinjer. Retrieved from <https://khrono.no/praksiskaos-i-utdanningene-etterlyser-felles-retningslinjer/470231>
- Sørheim, R., Aadland, Alsos, Aspelund, Calusen, Eide, . . . Steinmo. (2021). *Innovasjon i krisetider - innovasjon og omstilling under Covid-19*. Retrieved from
- Tveito, K. (2020). Covid-19: Italiensk leksjon. *Tidsskrift for Den norske legeförening*. doi:10.4045/tidsskr.20.0210
- UiT. (2020). *Pandemiplan ved utbrudd av pandemisk influensa UiT Norges arktiske universitet*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.). Los Angeles, California: SAGE.
- Ytreberg, B. (2020, 18.05.20). Læringssyn og digital framtid. Retrieved from <https://khrono.no/laeringssyn-og-digital-framtid/489417>

Vedlegg

1. Intervjuforespørsel med informasjon og samtykkeerklæring
2. Intervjuguide
3. Pandemiplan UiT
4. Mail – UiT stenger undervisningen
5. Informasjon fra Kunnskapsdepartementet

Intervjuforespørsel

Jeg ville satt stor pris på om du kunne tenke deg å stille som deltaker i et forskningsprosjekt med arbeidstittelen: «Hvordan er lederskapsutfordringene i forbindelse med Corona-pandemien blitt håndtert med tanke på å utøve godt lederskap?» I studien ønsker jeg å se på hvordan mellomledere har opplevd sine forutsetninger for å utøve godt lederskap, og hva du som leder har gjort siste året for å ivareta lederansvaret da samfunnet og UiT Norges arktiske universitet fra 12. mars måtte stenge ned. Jeg tror du kunne ha masse interessant informasjon å bidra med her!

Det er en forutsetning for deltakelse at du har hatt personalansvar i denne perioden.

Fokusgruppeintervjuet vil bli gjennomført i flere ulike grupper med 4-6 personer i hver gruppe. Det kan tenkes at det også vil bli gjennomført individuelle intervju. Det er et mål å gjennomføre intervjuene på Teams, og intervjuene vil søkes gjennomført i løpet av våren.

Dette prosjektet er utgangspunktet for en masteroppgave ved MBA-studiet ved Nord Universitet. Thomas Andre Lauvås, førsteamanuensis ved Nord universitet er veileder i prosjektet. Nord Universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet. Denne masteroppgaven vil ta form som vitenskapelig artikkel. Arbeidet må først godkjennes som masteroppgave ved universitetet før publisering som artikkel.

Fokus i intervjuet vil være på hvilke erfaringer dere har hatt siste året med ledelse, hvilke utfordringer korona-pandemien fikk for din utøvelse av ledelse, hvilke grep du tok, og hvordan det opplevdes å være i en mellomlederposisjon da krisen inntraff. Det vil også være interessant å se på hvordan erfaringer fra våren 2020 påvirket din mulighet til god personaledelse i inneværende studieår under «den nye normalen» med hybride semester. Jeg ønsker å få til en diskusjon og erfaringsutveksling mellom dere, noe vi tror vil være verdifullt for alle parter.

Intervjuene vil vare i ca. 1,5 time. Jeg søker å gjennomføre intervjuene på Teams/Zoom. Datoer for intervjuene vil bli avtalt med dere i løpet av kort tid. For å være sikker på at jeg får med meg det dere sier vil jeg notere underveis, samt ta opp samtalen på lydbånd. Innholdet på lydbåndet vil skrives ned, og vil bli slettet når undersøkelsen avsluttes, innen desember 2021. 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.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å få 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 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 Kari.E.Olsen@student.nord.no, telefon 90126506 eller Thomas.A.Lauvas@nord.no

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 eller
- Nord Universitet v/personvernombud Toril Irene Kringen (toril.i.kringen@nord.no) eller på telefon 74 02 27 50

Fint om du svarer på epost til kari.e.olsen@student.nord.no eller på mobil 90126506 dersom du har mulighet til å delta. Ta gjerne kontakt om du ønsker flere opplysninger 😊

Mvh Kari Birkelund Olsen

MBA-student ved Nord Universitet

Assisterende instituttleder bachelor sykepleie IHO, Uit Norges Arktiske Universitet

mobil 90126506/77660724

Samtykkeerklæring

Jeg ønsker å delta i fokusgruppeintervju i forskningsprosjektet som har som tittel: «Hvordan er lederskapsutfordringene i forbindelse med Corona-pandemien blitt håndtert med tanke på å utøve godt lederskap?»

Jeg vet at alle opplysninger som kan knyttes til meg vil bli anonymisert. Dersom jeg underveis finner ut at jeg likevel ikke ønsker å delta, kan jeg uten å måtte oppgi grunn trekke meg fra undersøkelsen. Alle data fra meg vil da slettes fra utskriften av lydbåndopptaket. Alle innsamlede data anonymiseres. Opplysningene vil bli lagret aidentifisert og lydfilene vil bli oppbevart innelåst. Alle dokumenter og lydfile vil bli makulert når forskningsprosjektet er avsluttet. I presentasjon av resultater fra forskningsprosjektet vil dette bli gjort på en slik måte at ingen enkeltpersoner kan bli gjenkjent. Studien er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Jeg har lest det vedlagte informasjonsskrivet for prosjektet.

Det er satt opp tid for intervju mandag 29. mars og tirsdag 30 mars fra 11.30 til 13.00 og fra 14.00 – 15.30. Videre vil det bli gjennomført intervju i uke 14 etter avtale. Fint om du svar når det kan passe for deg 😊

Navn: _____

Fakultet/Institutt/Avdeling: _____

Send gjerne SMS eller ring til Kari B. Olsen, mobil 90126506. Send enten svaret på mail til kari.e.olsen@student.nord.no eller ta denne erklæringen med på møtet.

Intervjuguide fokusgruppeintervju/individuelle intervju med personalledere ved Helsefak

Husk å ta med: oversikt over intervjudeltakerne og deres posisjon, informasjonsskriv, spørreskjema. Mobil til lydopptak nettskjema app. Notatark.

Åpning av intervjuet:

- **Ønske velkommen med presentasjonsrunde.**
 - Presentasjon av deltakerne (om fokusgruppe)
 - Rolleavklaring – min rolle her i forhold til min rolle på jobb
- **Kort informasjon om prosjektet – bakgrunn og hensikt** (overordna mål og problemstilling)
- **Kjøreregler for intervjuet/samtalen:**
 - Bemerke at intervjuguiden brukes som en temaguide.
 - Opptak
 - Regler for samtalen
 - Anonymisering
 - Oppbevaring og sletting
 - Tydeliggjøre hensikten med fokusgruppeintervjuet/det individuelle intervjuet

Introduksjon

Be hver enkelt deltager si kort om sine erfaringer som personalleder mer generelt.

- Hvor lenge de har vært ledere ved UiT
- Tidligere ledererfaring
- Utdanning i ledelse i tillegg til erfaring?
- Hvor mange ansatte de har personalansvar for?

Hovedtema

- **Hvordan har koronasituasjonen påvirket det å utøve godt lederskap for personalet på din arbeidsplass?**
 - Hva opplever du som viktig for å utøve godt lederskap i koronaperioden?

- Hva er de viktigste lederoppgavene knyttet til personalledelse under korona-pandemien?
- Hvilke utfordringer opplever dere knyttet til personalledelse på din arbeidsplass?
- **Før 12 mars – gjorde du/dere noen refleksjoner rundt lederskapsoppgaver knyttet til Covid-19?**
 - Få fram konkrete eksempler. Se dette opp mot første tema – hva er viktig – og hva gjorde dere helt konkret for å ivareta dette viktige?
- **Hvordan håndterte du/dere lederoppgavene knyttet til personalledelse i de første par ukene da universitetet ble stengt ned?**
 - Få fram konkrete eksempler. Se dette opp mot første tema – hva er viktig – og hva gjorde dere helt konkret for å ivareta dette viktige?
 - Hvilke lederoppgaver fikk du/tok du i tillegg til de du allerede ivaretok før krisa?
- **Hvordan håndterte du/dere lederoppgavene knyttet til personalledelse i perioden med hjemmekontor fram til sommeren?**
 - Få fram konkrete eksempler. Se dette opp mot første tema – hva er viktig – og hva gjorde dere helt konkret for å ivareta dette viktige?
 - Hvilke lederoppgaver fikk du/tok du i tillegg til de du allerede ivaretok før krisa?
- **Hvordan håndterer du/dere lederoppgavene knyttet til personalledelse nå i det hybride semesteret?**
 - Få fram konkrete eksempler. Se dette opp mot første tema – hva er viktig – og hva gjorde dere helt konkret for å ivareta dette viktige?
 - Hvilke lederoppgaver fikk du/tok du i tillegg til de du allerede ivaretok før krisa?
- **Kommunikasjonskanaler og tilflyt av tilstrekkelig informasjon til utøvelse av lederskap**
 - Hvordan var kommunikasjonen mellom deg og de du har personalansvar for?
 - Hvordan fungerte kommunikasjonen mellom deg og dine ledere?
 - Hvordan påvirket mangelen på fysisk kontakt dine muligheter?
 - Brukte dere ulike nettløsninger da det ble hjemmekontor for alle?
 - Endret dette seg over tid når situasjonen gikk fra å være akutt til å bli mer vedvarende situasjon?
- **Felles situasjonsforståelse mellom deg og dine medarbeidere/ledere**

- Opplevde dere at personalet forsto hvorfor ledelsen ga de ulike føringene som kom?
- Hvilke behov hadde du for støtte fra dine ledere?
- Opplevde dere at lederne forsto hva dere i utdanningen hadde behov for?
-
- **Hva gjorde dere i forhold til studentene og hvordan ble dette fundamentert i medarbeidergruppa (Krisehåndtering og beslutningstaking)**
 - Hvilke beslutninger ble tatt i forhold til å følge opp studentene?
 - Hvem gjorde beslutninger knyttet til studentenes tilbud?
 - Var det ting som ikke ble håndtert?
 - Spesielle utfordringer for deg som leder?
- **Kunne noe vært gjort bedre eller annerledes?**
 - Er det noe du savnet fra dine ledere?
 - Er det noe du selv ser du skulle gjort som du ikke tenkte på tidligere?

Avslutning

- **Et overblikk over hensikten med intervjuet:**
 - Har vi nå fått med alt?
 - Er det noen aspekter som for deltagerne er meget viktig og som ikke har blitt berørt tilstrekkelig?
(her må hver av deltagerne komme med innspill)

- **Takke for oppmøte og deltagelse**

Publikasjon

Konfidensielt (sletting av opptak, anonymisering)

Dersom noe skulle være uklart og som jeg får behov for å finne ut mere om – kan jeg kontakte deg for å få vite mer?

Kari B. Olsen, 11.10.20



UiT Norges arktiske universitet

Pandemiplan

ved utbrudd av pandemisk influensa

UiT Norges arktiske universitet

Avdeling for organisasjon og økonomi

Februar 2020



Innhold

1	Innledning	2
2	Målsetning.....	2
3	Sentrale føringer.....	2
4	Ansvar, myndigheter og oppgaver	3
5	Organisering og samordning.....	3
5.1	Utvidet SBG med fagråd.....	3
6	Faser og håndtering.....	4
6.1	Faser	4
6.2	Håndtering.....	4
6.3	Hovedtiltak under en pandemi	6
7	Informasjon.....	7
7.1	Generell informasjon.....	7
7.2	Intern informasjon.....	7
8	Evaluering og oppdatering av planverk	7
9	Øvelser	7

1 Innledning

Pandemi er blant de av DSBs krisescenarioer som kommer høyest opp i risikomatriksen. Det vurderes til høy risiko, med høy sannsynlighet og store samfunnsmessige konsekvenser. En alvorlig pandemi er dermed en av de største utfordringene for samfunnssikkerheten. En pandemi kan ramme KDs sektor hardt, slik også Sektor-ROS kom frem til. I helhetlig ROS for UiT Norges arktiske universitet (UiT) er det avdekt at en pandemi kan få store konsekvenser for virksomheten.

[Nasjonal beredskapsplan for pandemisk influensa \(Helse- og omsorgsdepartementet 2014\)](#)

fastslår at det er viktig at både helsetjenesten og andre samfunnssektorer er godt forberedt på å kunne håndtere en influensapandemi. Den nasjonale beredskapsplanen skal sikre felles nasjonal planlegging og håndtering av en pandemi. Beredskapsplanen fastsetter ansvar og fordeler oppgaver for håndteringen på en rekke instanser, både i og utenfor helsetjenesten. Det er et mål at man under en pandemi skal kunne opprettholde nødvendige samfunnsfunksjoner innen alle samfunnssektorer så langt det er mulig. Alle sektorer må være forberedt på en pandemi med høyt sykefravær.

Barnehagebarn, skoler, herunder studenter og ansatte i universitetssektoren er utsatte grupper ved en eventuell pandemi. Helsemyndighetene kan fatte vedtak om stenging av slike institusjoner for hele eller deler av landet. Skoleeiere skal påse at virksomheten har etablert et system for best mulig å forebygge sykdom og har ansvar for at de ansatte gis relevant og tilstrekkelig opplæring i dette. Pandemiplanen inngår som en del av beredskapsplanverket ved UiT.

2 Målsetning

Pandemiplanen skal bidra til at UiT under en pandemi:

- Opprettholder nødvendige funksjoner innen alle deler av virksomheten så langt det er mulig.
- Opprettholder kontinuitet i kjernevirksomheten som utdanning, forskning og formidling
- Forhindrer og begrenser smittespredning og sykdom ved UiT
- Håndterer økt belastning ved enhetene ved UiT
- Opprettholder tillit og trygghet hos ansatte og studenter som oppholder seg i inn- og utland gjennom å gi kunnskapsbasert og helhetlig informasjon.

3 Sentrale føringer

Sentrale styringsdokumenter for arbeidet med samfunnssikkerhet i Kunnskapsdepartementets sektor.

Nasjonal beredskapsplan pandemisk influensa

4 Ansvar, myndigheter og oppgaver

Kommunene har

- Ansvar for at alle som bor og oppholder seg i kommunen skal få nødvendig helsehjelp, dette gjelder også under en pandemi
- Myndighet til å beslutte om UiT skal stenge iht. smittevernloven i den enkelte kommune

Universitetsdirektøren har ansvar for å

- Sette krisestab
- Samordne beredskapen med kommunene
- Ha løpende kontakt med UNN, KD og andre aktuelle aktører om situasjonen og berørte parter
- Samordne planverk og smitteverntiltak
- Be om bistand og råd fra kommunen i arbeidet med vern mot smittsomme sykdommer
- Samordne informasjon, opplysninger og råd til ansatte og studenter om vern mot smittsomme sykdommer
- Medvirke til å gjennomføre effektive tiltak for å forebygge smittsomme sykdommer, etter føringer fra sentrale myndigheter
- Vedlikeholde pandemiplanen

Kriseledelsen ved UiT har ansvar for å

- Samordne beredskapsarbeidet i pandemifasene med kriseledelsen i vertskommunene og regionale helseinstitusjoner som UNN, Fylkesmannens beredskapsavdeling og KD.
- Håndtere situasjonen i fasene etter sentralt beredskapsplanverk
- Iverksette nødvendige tiltak i fasene

5 Organisering og samordning

Enhver pandemi vil være forskjellig og med behov for ulike tiltak fra faglig koordinering og styringslinjer. Samordning av planverk med andre aktører er sentralt i alle krisesituasjoner.

5.1 Utvidet SBG med fagråd

Det arbeides med oppgavefordeling, som: informasjon, smittebegrensning, risikovurdering av kritiske funksjoner ved UiT, iverksetting av interne tiltak for kontinuitet, drift og tjenesteyting fra UiT.

6 Faser og håndtering

Til grunn for arbeidet med beredskapshåndteringen under en pandemi ligger beredskapsprinsippene.

6.1 Faser

For pandemisk influensa har WHO utarbeidet en faseinndeling som følger:

- **Interpandemisk fase (interpandemic phase):**
Dette er perioden mellom influensapandemier. I denne perioden vil det oppstå nye subtyper influensavirus i dyrepopulasjoner som iblant kan smitte fra dyr til mennesker, men som først vil ha pandemisk potensiale når det oppstår smitte mellom mennesker.
- **Høynet beredskapsfase (alert phase):**
Denne inntreer når det er påvist en ny subtype av influensa hos mennesker. Økt årvåkenhet og grundige risikovurderinger er viktig på lokalt, nasjonalt og globalt nivå. Hvis risikovurderingene konkluderer med at det ikke er fare for utvikling til pandemisk fase kan dette innebære en nedskalering av aktivitetsnivået og oppmerksomheten.
- **Pandemisk fase (pandemic phase):**
Denne inntreer når vi ser en global spredning (til flere WHO regioner) blant mennesker av en ny subtype av influensa.
- **Overgangsfase (transition phase):**
Etter toppen av en pandemisk bølge, ved minsket global risiko vil man kunne redusere tiltak og bevege seg mot gjenoppbyggingsfasen. Her kan det komme nye pandemibølger.

6.2 Håndtering

Ved hurtig utvikling av pandemien kan man hoppe over enkelte faser.

Interpandemisk fase

Definisjon: Ingen virus med forventet mulighet til å starte pandemi.

Tiltak:

- Ingen særskilte tiltak utover årlig revidering og samordning av planverk.

Årvåkenhetsfase

Definisjon: Virus med pandemipotensiale er oppdaget, men WHO har ikke erklært pandemi eller PHEIC (public health emergency og international concern).

Tiltak:

- Registrere hendelse og følge med situasjonsbildet
- Kontakt med KD beredskap
- Gjennomgå og samordne UiT's planverk for pandemi med vertskommunene
- Skaffe oversikt over ansatte og studenter på reise, informere og holde kontakt med råd som gis fra nasjonale myndigheter, kontakt til sjømannskirken
- Definere interne ressurspersoner og forhåndsvarsle
- Informere internt og eksternt om UiT's påbegynte og forberedende arbeid
- Opprette kontakt med smittevernoverleger og UNN for videreformidling
- Orienterer rektor om arbeid og planverk.

Prepandemifase

Definisjon: WHO har erklært pandemi eller PHEIC, smitte har ikke kommet til vertskommunene.

Tiltak:

- Sette krisetab
- Opprette samarbeid med UNN, helsemyndigheter, KD og interne ressurspersoner
- Ha jevnlig statusmøter
- Gjennomføre risikovurderinger
- Planlegging og iverksetting av tiltak
- Vurdering av informasjonsbehov

Pandemifase

Definisjon: Smitte har kommet til vertskommunene/områder der UiT har aktivitet

Tiltak:

- Avhengig av status. Organisering av arbeidet følger sentral beredskapsplan og pandemiplan, samt samordning med kommunenes pandemiplaner.
- Ved mindre utbrudd eller lav risiko for stort utbrudd kan arbeidet fortsette som i prepandemifasen.

6.3 Hovedtiltak under en pandemi

Tiltak	Ansvarlig	Følges opp av
Sette krisestab Følge sentral beredskapsplanverk ved UiT Håndtering av fasene i pandemiutviklingen Varsling, råd og informasjon Skaffe oversikt over ansatte i berørte områder i inn og utland Samordne beredskap med eksterne etter ansvar Smitteverntiltak ved enhetene Håndtering av personellmangel	Universitetsdirektør	SBG
Informasjon Følge informasjonsplanen	Kommunikasjonsdirektør	
Plan for håndtering av personellmangel i situasjonen UiT har med hjemmel i lov mulighet til å beordre ansatte i krisesituasjoner. Ansatte og studenter kan også bli bedt om å bistå eksternt i samfunnet. Personellmangel kan også ramme deler av virksomheter ved UiT. Alle må derfor være forberedt på å drifte med personellmangel.	SBG sammen med LBG Alle fakultet og administrative avdelinger aktiviseres	Universitetsdirektør og ORGØK
Oppfølging av studenter Skaffe oversikt over studenter i berørte områder i inn og utland	FUF	Universitetsdirektøren
Håndtering og kontakt med eksterne	SBG	Universitetsdirektøren

7 Informasjon

7.1 Generell informasjon

Informasjon til ansatte og studenter er svært sentral under en pandemi.

I interpandemisk fase vil informasjonsbehovet være lavere for UiT. Forberede etterspørsel av beredskapsplanverk og samordning.

I årvåkenhetsfasen øker informasjonsbehovet. I denne fasen håndterer nasjonale helsemyndigheter informasjon til publikum, og UiT henviser til deres nettsider.

I prepandemifasen oppretter UiT en link med informasjon fra nasjonale myndigheter, samt intern informasjon fra UiT. Vertskommunene vil kommunisere og informere om befolkningsrettede tiltak som iverksettes lokalt.

I pandemifasen vil det være behov for fortløpende informasjon. Informasjon gis på intranett, UiT's hjemmeside og gjennom oppslag i UiT lokaler. UiT følger plan for krisekommunikasjon i sentralt beredskapsplanverk.

7.2 Intern informasjon

Rektor og styre vil ha behov for fortløpende informasjon.

- Rektor og styreleder informeres om planverk i årvåkenhetsfasen.
- I prepandemifasen lages det ukentlig informasjonsskriv til styret.
- I pandemifasen vil informasjonsveien være hyppigere, med tiltak etter sentralt beredskapsplanverk, inkludert informasjonsplan.
- For hvert møte i SBG gis informasjon til ansatte.

8 Evaluering og oppdatering av planverk

Etter at en pandemi er over, og WHO erklærer PHEIC for avsluttet skal pandemihåndteringen evalueres, og planverk oppdateres. UiT evaluerer og oppdaterer eget planverk.

9 Øvelser

Øvelser er et viktig virkemiddel for å teste planverk og øke UiT's krisehåndteringsevne. Momenter i pandemiplanen inngår i øvelsesscenarier ved UiT.



Fra: [Kari Birkelund Olsen](#)
Til: [Kari Birkelund Olsen](#)
Emne: VS: UiT stenger undervisningen
Dato: søndag 28. november 2021 15:05:37
Vedlegg: [image002.png](#)
Viktighet: Høy

From: Kjetil Kvalsvik <kjetil.kvalsvik@uit.no>

Sent: torsdag 12. mars 2020 12:19

To: Bjørn-Eirik Johnsen <bjorn.e.johnsen@uit.no>; Carsten Rolland <carsten.g.rolland@uit.no>; Christen Peder Dahl <christen.p.dahl@uit.no>; Gunbjørg Svineng <gunbjorg.svineng@uit.no>; Guro Forsdahl <guro.forsdahl@uit.no>; Ingunn Skre <ingunn.skre@uit.no>; Mohammed Al-Haroni <mohammed.al-haroni@uit.no>; Nina Emaus <nina.emaus@uit.no>; Per Håkan Brøndbo <per.h.brondbo@uit.no>; Thrina Loennechen <thrina.loennechen@uit.no>; Vinjar Magne Fønnebo <vinjar.fonnebo@uit.no>; Arvid Inge Paulsen <arvid.paulsen@uit.no>; Eirik Sødal Vole <eirik.s.vole@uit.no>; Gro Anett Olaussen <gro.a.olausen@uit.no>; Laila Berg Nilsen <laila.b.nilsen@uit.no>; Marina Trogen Hansen <marina.t.hansen@uit.no>; Merete Albertsen <merete.albertsen@uit.no>; Morten Boland Jørgensen <morten.b.jorgensen@uit.no>; Siv Rist Richardsen <siv.r.richardsen@uit.no>; Trine Krane <trine.d.krane@uit.no>; Vibeke Guddingsmo <vibeke.guddingsmo@uit.no>; Åshild Tempel <ashild.tempel@uit.no>; Ann-Sofie Rydningen <ann-sofie.rydningen@uit.no>; Eva Gjerdrum <eva.gjerdrum@uit.no>; Jannicke Persen <jannicke.persen@uit.no>; Ståle Liljedal <stale.liljedal@uit.no>; Trond Nylund <trond.nylund@uit.no>; Gunn Kristin Øberg <gunn.kristin.oberg@uit.no>; Jan H Rosenvinge <jan.rosenvinge@uit.no>; Johanna U Ericson Sollid <johanna.e.sollid@uit.no>; Terje Steigen <terje.steigen@uit.no>

Subject: UiT stenger undervisningen

Importance: High

Denne beskjeden ligger på uit.no/korona

- UiT er ikke stengt – men undervisning som ikke er digital avlyses.
- Ansatte blir på jobb, med mindre hjemmekontor er avtalt.

Alle ansvarlige for studier må forhøye kapasitet til å svare på henvendelser fra studenter.

Møtet med instituttledelsene kl. 13 opprettholdes.

Melding til alle studenter:

- UiT avlyser alt fysisk undervisning. Digital undervisning går som normalt. Dette gjelder i første omgang fra og med 12. mars til og med fredag 17. april 2020.
- Alle planlagte undervisningstokt, forskningstokt og feltarbeid avlyses. Pågående tokt kan gjennomføres. Kontakt nærmeste leder for nærmere informasjon.
- UiT vil ta i bruk digital undervisning der det er mulig. Nærmere informasjon vil komme fra det enkelte studieprogram.
- Veiledning skal gjøres digitalt, f.eks. via Skype.
- Informasjon om kommende eksamener vil bli gitt på e-post.
- Studenter skal ikke oppholde seg på våre campus. Det gis anledning å hente personlig utstyr i perioden frem til fredag klokken 16:00.
- Studenter i praksis følger praksisstedets anvisning

Melding til alle ansatte:

- Ansatte oppfordres til å arbeide hjemmefra, dersom arbeidets art tillater det. Dette avklares med nærmeste

leder.

- Ansatte i risikogrupper skal jobbe hjemmefra. Husk å varsle nærmeste leder, eller faglærer.
- Ansatte over 65 år skal som hovedregel arbeide hjemmefra. Ansatte over 65 år kan være til stede på arbeidsplassen, etter nærmere helsemessig vurdering fra fastlege.
- Alle planlagte undervisningstokt, forskningstokt og feltarbeid avlyses. Pågående tokter kan gjennomføres. Kontakt nærmeste leder for nærmere informasjon.
- Studenter i praksis følger praksisstedets anvisning

Informasjon om ytterligere tiltak vil bli gitt fortløpende på uit/korona.

Topptekst: All fysisk undervisning ved UiT stoppes med umiddelbar virkning

Informasjonskanaler:

- Banner på uit.no
- Koronasiden
- Infoskop
- E-post
- Kunngjøring
- SOME
- Canvas



Med vennlig hilsen

Hanne Karde
Kommunikasjonssjef

T: +47 77 64 64 92 | M: +47 913 05 490
hanne.karde@uit.no

Seksjon for kommunikasjon
UiT Norges arktiske universitet



DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Ifølge liste

Deres ref

Vår ref

Dato

20/888-17

13. mars 2020

Informasjon i forbindelse med koronavirus og Covid-19-pandemien

Vi viser til brev av 10. mars 2020 og øvrig kontakt i forbindelse med håndtering av utbruddet av Covid-19 (koronaviruset).

Vi viser også til Helsedirektoratets vedtak om stenging av blant annet universiteter og høyskoler, og til statsministerens pressekonferanse 12. mars 2020.

Risikoen for økt spredning av koronavirus innebærer at Norge settes på en stor prøve, og regjeringen har iverksatt en rekke tiltak. Tiltakene er de sterkeste og mest inngripende i fredstid, og de kommer til å ha stor påvirkning på vår personlige frihet og hvordan samfunnslivet fungerer. Universitetene og høyskolene har en nøkkelrolle – både i samarbeidet med helsesektoren, og i resten av samfunnet. Departementet verdsetter alt universitets- og høyskolesektoren har gjort så langt for å håndtere situasjonen. Universitets- og høyskolesektoren har store ressurser, som samfunnet er avhengige av i den situasjonen vi er i nå.

Stenging av universiteter og høyskoler

Helsedirektoratets vedtak innebærer at all undervisning hvor studentene er fysisk til stede, stoppes, og at studentene ikke skal oppholde seg på campus. Overordnet mål er at risikoen for smitte skal reduseres. Universitetene og høyskolene skal, så langt som mulig, fortsette undervisningen på de måtene og gjennom de kanalene som de finner hensiktsmessige, eksempelvis i form av digitale undervisningstilbud.

Vi viser også til rådene fra Helsedirektoratet om at ansatte bør arbeide hjemmefra.

Postadresse
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse
Kirkeg. 18
www.kd.dep.no

Telefon*
22 24 90 90
Org.nr.
872 417 842

Avdeling

Saksbehandler
Erling H.
Dietrichson
22 24 75 53

Departementet takker universitetene og høyskolene for innsatsen for å sikre at studentene i størst mulig grad kan følge normal studieprogresjon, selv om det ikke er anledning til å gjennomføre tradisjonell stedbaset undervisning. Oppmerksomheten bør nå rettes mot hvordan studentene kan oppnå forventet læringsutbytte.

Institusjonene har stilt spørsmål om regelverk som er relevant for å kunne opprettholde utdanningstilbudet og sikre studentenes progresjon. Nedenfor redegjør departementet for noe av dette regelverket.

Departementet ønsker at studenter, så langt det er mulig, ikke mister progresjon som følge av denne situasjonen. Derfor vil vi legge vekt på at universitetene og høyskolene gis nødvendig fleksibilitet til å gjennomføre rammeplanstyrte utdanninger, se nedenfor. Universiteter og høyskoler fastsetter allerede undervisnings- og eksamensform. Vi ber institusjonene vurdere behov for endringer i eget regelverk. Dette for å bidra til at studentene i størst mulig grad kan følge normal studieprogresjon, selv om campusene er stengt.

Læringsmiljø

Styret har ansvar for at studentene har et godt fysisk og psykisk læringsmiljø, jf. universitets- og høyskoleloven (uhl.) § 4-3 annet ledd. Så langt som mulig skal dette ivaretas, også under de rådende omstendighetene. Studenter med funksjonsnedsettelse og studenter med særskilte behov har rett til egnet individuell tilrettelegging. Departementet forventer at virusutbruddet kan føre til at flere studenter vil ha slike behov. Samtidig kan institusjonenes mulighet til å gi slik tilrettelegging være begrenset. Vi minner derfor om at studentenes rett gjelder *tilrettelegging som ikke innebærer en uforholdsmessig byrde for utdanningsinstitusjonen*, jf. uhl. § 4-3 femte ledd. Tilretteleggingen må heller ikke føre til en reduksjon av de faglige kravene som stilles i den enkelte utdanningen.

For øvrig legger vi til grunn at det er god dialog mellom utdanningsinstitusjonene og studentsamskipnadene om hvordan ansvaret for læringsmiljø kan ivaretas under virusutbruddet.

Eksamen og sensur

Universiteter og høyskoler fastsetter en rekke regler, for eksempel i forskrifter om gjennomføring av utdanningene og eksamen. Når universiteter og høyskoler fastsetter regler, skal de normalt følge utredningsinstruksen. Reglene i utredningsinstruksen kan fravikes når spesielle forhold gjør det nødvendig, jf. instruksen punkt 1-4. Vi legger til grunn at virusutbruddet utgjør slike særlige forhold. Det er institusjonene selv som tar stilling til om det er nødvendig å fravike instruksen når de utarbeider regler.

I en del tilfeller gir universitets- og høyskoleloven "styret selv" myndighet til å fastsette regler. Dette innebærer i utgangspunktet at styret ikke kan delegere myndigheten. Vi vil i løpet av kort tid vurdere om det bør gjøres endringer for å gi utdanningsinstitusjonene større fleksibilitet, slik at myndigheten kan delegeres.

Universiteter og høyskoler skal sørge for at kandidatenes kunnskaper, ferdigheter og generelle kompetanse blir prøvd og vurdert på en upartisk og faglig betryggende måte, jf. uhl. § 3-9 første ledd. Vurderingen skal også sikre det faglige nivået ved studiene. Karakterskalaen ved eksamen, prøve, bedømmelse av oppgave eller annen vurdering skal være bestått/ikke bestått eller en karakterskala med fem trinn fra A til E for bestått og F for ikke bestått. Institusjonene bestemmer selv hvilken karakterskala de vil benytte ved de ulike utdanningene.

Sensuren skal foreligge innen tre uker hvis ikke særlige grunner gjør det nødvendig å bruke mer tid, jf. uhl. § 3-9 fjerde ledd. Styret selv kan gjøre unntak for enkelteksamener. Når det ikke er mulig å skaffe nødvendig antall kvalifiserte sensorer, kan styret i midlertidig forskrift fastsette en lengre frist, jf. § 3-9 syvende ledd. Styret selv kan i forskrift fastsette lengre frist for avhandlinger og tilsvarende større skriftlige arbeider.

Styret selv gir forskrift om avleggelse av, og gjennomføring av, eksamener og prøver. I dette inngår vilkår for å gå opp til eksamen eller prøve på nytt og for adgang til ny praksisperiode, og bestemmelser om oppmelding og vilkår for oppmelding. Vi ber institusjonene om løpende å vurdere behovet for endringer i egne forskrifter. Vi understreker også at institusjonene må gi god informasjon til studenter og ansatte om eventuelle endringer.

Utdanninger med rammeplaner og krav til praksis

Helsedirektoratets vedtak om stenging inkluderer skoler og barnehager, som er praksisarena for lærerstudenter. Vi er også kjent med at flere andre praksissteder ikke tar imot studenter i praksis. Dette gjør at mange studenter ikke kan gjennomføre praksis på vanlig måte. Med dagens regelverk risikerer disse å bli forsinket i utdanningen. Departementet er klar over at situasjonen gjør det vanskelig å innfri forskriftsfestede krav til mengde og type praksis til rett tid. Derfor vil departementet raskt gjøre nødvendige endringer for å gi utdanningsinstitusjonene fleksibilitet og handlingsrom i denne ekstraordinære situasjonen. Forventet læringsutbytte i forskriftene for studiet, vil fortsatt gjelde. Dette for å sikre at de ferdige kandidatene har den kompetansen som trengs når de skal ut i arbeidslivet.

Særlig om helsefagutdanninger

Utdanningsinstitusjonene må, så langt det er mulig, opprettholde kapasiteten innen helsefaglige utdanninger. Dette gjelder spesielt utdanninger det er særlig behov for, eksempelvis utdanning i akutt-, anestesi-, intensiv- og operasjonssykepleie. Studenter i slike utdanninger må ikke tas ut av praksis uten grunn.

Departementet ber utdanningsinstitusjonene gå i dialog med praksisstedene for å forsøke å finne løsninger som bidrar til at flest mulig kan gjennomføre praksis. Dagens situasjon innebærer et stort potensial for læring hos studentene. Utdanningsinstitusjonene bør vurdere alternative veiledningsformer. Eksempler på dette er videoveiledning eller mer utstrakt veiledning fra ansatte fra lærestedene, for å avlaste ansatte på praksisstedet.

I dialogen med helsetjenestene må utdanningsinstitusjonene utvise forståelse for at tjenestene kan velge å nedprioritere utdanningsoppgaver. Samtidig er det viktig at institusjonene er løsningsorienterte slik at de, så langt det er mulig, kan opprettholde kapasiteten i utdanningene. Utdanningsinstitusjonene kan vurdere alternative læringsformer dersom studentene gjennom disse kan tilegne seg det samme læringsutbyttet som gjennom praksis.

Kunnskapsdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet har dialog om hvordan autorisasjonsmyndighetene vil behandle søknader om autorisasjon som helsepersonell fra søkere med et noe avvikende studieløp, som følge av iverksatte tiltak. Departementene er enige om at et vitnemål fra UH-institusjonene er et bevis på at kandidaten har oppnådd det nødvendige læringsutbyttet som ligger til grunn for autorisering som helsepersonell. Denne forståelsen vil legges til grunn ved behandling av autorisasjonssøknader.

Kunnskapsdepartementet er også i dialog med andre europeiske land om hvordan de håndterer kravene til praksis, mv. i EUs yrkeskvalifikasjonsdirektiv, og vil avklare hvordan utdanningsinstitusjonene skal forholde seg til kravene i direktivet under de gjeldende omstendighetene.

UH-institusjonene må legge til rette for at studenter og ansatte kan tas i bruk av helsetjenestene

Helsefagstudenter kan anses som helsepersonell etter helsepersonelloven. Studenter er følgelig en del av beredskapen, og det kan bli behov for at studenter innrulleres som reservepersonell i helsetjenestene. Kunnskapsdepartementet ber UH-institusjonene bidra til beredskapen ved å:

- oppnevne en kontaktperson ved hver UH-institusjon som skal ha kontakt med helsemyndighetene,
- sammenstille en oversikt med kontaktopplysninger til alle studenter og ansatte ved institusjonen, som potensielt kan fungere som reservepersonell. Dette vil inkludere sisteårsstudenter innen helsefag og ansatte med klinisk helsefaglig kompetanse. Listen sorteres etter utdanningstype. Se nedenfor om grunnlag for registrering av personopplysninger.
- sende informasjon om kontaktperson og oversikt over reservepersonell til Helsedirektoratet ved Randi Moen Forfang (randi.moen.forfang@helsedir.no), så raskt som mulig, og senest innen onsdag 18. mars.

Departementet anser det som en fordel om studenter som er i beredskap som reservepersonell, kan forberede seg på denne oppgaven gjennom veiledning og opplæring i praksis. Dette bidrar også til kontinuitet og til å forebygge at studentene blir forsinket i studieløpet. For studentene som blir tilkalt og arbeider som reservepersonell i helsetjenestene, ber vi om at utdanningsinstitusjonene går i dialog med den aktuelle arbeidsgiveren for å vurdere om disse studentene kan motta veiledning slik at arbeidet kan innpasses som praksis i utdanningen. Veiledningen kan gis på en måte som avlastet ansatte

på praksisstedet, for eksempel ved at ansatte fra lærestedene tar en større rolle i den daglige veiledningen av studenter.

Koordinering mellom UH-institusjonene og helsetjenestene

Kunnskapsdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet ser behov for å etablere en struktur for koordinering mellom UH-institusjonene og helsetjenestene for å bidra til god samhandling. Departementene tar utgangspunkt i at saker så langt det er mulig bør og kan avklares lokalt mellom UH-institusjon og helseforetak eller kommune. Det kan imidlertid oppstå behov for samordning og dialog mellom sektorene på et mer overordnet nivå for å bidra til felles løsninger på felles utfordringer. Derfor er det oppnevnt et knutepunkt for universitetene og høyskolene, et knutepunkt for de regionale helseforetakene (RHF) og et knutepunkt for kommunene. For UH-institusjonene er det leder av UHR Helse og sosial, Randi Skår (randi.skar@hvl.no) som er felles kontaktperson og som vil koordinere dialog på vegne av UH-institusjonene. For RHF-ene er kontaktpersonen Hilde Christiansen (hilde.christiansen@helse-vest.no). For kommunene (inkludert Oslo) er kontaktpersonen Anne-Cathrine Hjertaas (anne-cathrine.hjertaas@ks.no).

Dersom det er forhold eller utfordringer som ikke kan løses lokalt, ber vi UH-institusjonene kontakte Randi Skår som kan koordinere dialog med RHF-ene og/eller kommunene. Departementene vil kunne bidra med avklaringer dersom det er utfordringer som ikke lar seg løse lokalt eller i knutepunktfunksjonen.

Registrering av personopplysninger

Datatilsynet opplyser at personvernregelverket tar høyde for myndighetenes registrering og bruk av personopplysninger i tider med smittsomme og alvorlige grenseoverskridende sykdommer.¹ Regelverket har egne unntak for behandling av personopplysninger som er nødvendig av allmenne folkehelsehensyn, jf. personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav i og fortalepunkt 52-54. Vi har særlovgivning som regulerer disse tilfellene i helselovgivningen og smittevernlovgivningen i Norge.

Norske utenlandsstudenter

Det viktig å skille mellom utvekslingsstudenter og helgradsstudenter. Studenter som er i utlandet på utveksling fra en norsk institusjon må forholde seg til hjemmeinstitusjonen og informasjon fra denne. Alle norske institusjoner har ansvar for å ivareta sine studenter best mulig, det inkluderer også de studentene som dette semesteret er på utveksling i regi av den norske institusjonen.

Studenter som tar en helg grad i utlandet og derfor ikke har tilknytning til en norsk institusjon må forholde seg til institusjonen de studerer ved hva gjelder gjennomføring av studier og eksamen. For øvrig bør de følge med på UD's reiseråd hvis de vurderer hjemreise. Hvorvidt det er tilrådelig å reise hjem vil variere ut fra hvor du oppholder deg. UD's reiseinformasjon gir oppdatert informasjon om dette.

¹ <https://www.datatilsynet.no/aktuelt/aktuelle-nyheter-2020/koronasmitte-og-personvern/>

Alle norske studenter i utlandet bør ta kontakt med den ansvarlige norske utenriksstasjonen hvis de har behov for konsulær bistand, inkludert for eksempel utfordringer med hjemreise, reisedokumenter og visum.

Kunnskapsdepartementet har avklart at Lånekassen ikke stopper utbetalinger av lån og stipend til studenter i utlandet. Studenter som eventuelt må reise hjem fra studier i utlandet på grunn av koronasituasjonen vil fortsatt få utbetalt lån og stipend.

Kunnskapsdepartementet og Lånekassen samarbeider for å ivareta elever og studenters rettigheter og vurderer fortløpende hva som må gjøres etter hvert som situasjonen utvikler seg. Dersom studiesituasjonen eller mulighet for å ta eksamen påvirkes av beslutningene som er tatt i forbindelse med koronaviruset, anbefaler Lånekassen at studentene skaffer dokumentasjon fra lærestedet og gir dem beskjed. Kunnskapsdepartementet vil gjøre endringer i forskrift om tildeling av utdanningsstøtte og innføre unntaksregler for de som ikke kan være tilstede på studiestedet i utlandet på grunn av koronaviruset.

Kunnskapsdepartementet anbefaler å følge med på Lånekassens nettside www.lanekassen.no for informasjon om hvordan man kan komme i kontakt med Lånekassen og informasjon om utbetaling av lån og stipend for elever og studenter som påvirkes av koronaviruset.

Andre praktiske spørsmål

Departementet har mottatt spørsmål om det er mulig å utsette høringsfrister på grunn av den ekstraordinære situasjonen med Covid-19-utbruddet. Vi vil gjennomgå sakene som nå er på høring, og foreta en vurdering av dette. Eventuelt justerte frister vil bli endret på departementets nettsider og også informert om i brev.

Forskningsrådet har en egen nettside med spørsmål og svar om situasjonen med koronaviruset². Forskningsrådet viser til at det følger utviklingen og hvilke tiltak som innføres som følge av koronaviruset fortløpende. Forskningsrådet opprettholder søknadsfristen 6. mai 2020 kl. 13 og oppfordrer alle til å starte med søknadsskriving så snart som mulig for å kunne sende inn søknaden til fristen. Forskningsrådet vil ha dialog med aktørene for å drøfte situasjonen og finne gode løsninger. Forskningsrådet vil gjøre en ny vurdering innen utgangen av mars, men understreker likevel at søkerne må arbeide med søknadene med sikte på at søknadsfristen opprettholdes.

Vi har også fått spørsmål om kontinuasjonseksamenen i nasjonal deleksamen i anatomi, fysiologi og biokjemi for sykepleierstudenter som etter planen skal finne sted 20. april. Dette må vi komme tilbake til. NOKUT undersøker mulige alternative løsninger. Hvis det ikke lar seg gjøre å få på plass et alternativ til tradisjonell skriftlig eksamen i april, må disse studentene vente til ny planlagt konteeksamen i august.

2

<https://www.forskningsradet.no/nar-du-har-fatt-finansiering/prosjektendringer/blir-forskningsprosjektet-deres-pavirket-av-situasjonen-med-koronaviruset/>

For spørsmål om studenter og ansatte på utveksling eller i utlandet, samt opptak av utenlandske studenter og ansettelse av personer som bor i utlandet, viser vi til reiserådene fra Folkehelseinstituttet. Se www.fhi.no for oppdatert informasjon. Studenter fra utlandet, eller utenlandske studenter som er på utveksling i Norge, bør i utgangspunktet avklare økonomiske spørsmål med sine nasjonale finansieringsordninger eller utdanningsinstitusjoner.

For øvrig viser vi til at regjeringen vil vurdere økonomiske konsekvenser av virusutbruddet i budsjettprosessen.

Vi takker universitetene og høyskolene for å bidra til samfunnsberedskapen i en vanskelig tid for landet. Deres innsats betyr mye for hvordan samfunnet vår klarer å takle utfordringene vi står overfor.

Med hilsen

Knut Børve (e.f.)
ekspedisjonssjef

Erling H. Dietrichson
fagdirektør

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer

Kopi

Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning
Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen
Unit - Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning
Universitets- og høgskolerådet

Adresseliste

Anne-Cathrine Hjertaas			
Ansgar Teologiske Høgskole	Fredrik Fransons vei 4	4635	KRISTIANSAND S
Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo	Postboks 6768 St. Olavs plass	0130	OSLO
Atlantis Medisinske Høgskole	Postboks 4290 Nydalen	0402	OSLO
Barratt Due musikk institutt	Postboks 5344 Majorstuen	0304	OSLO
Bergen Arkitekthøgskole	Postboks 39	5841	BERGEN
Bjørknes høyskole	Lovisenberggt. 13	0456	OSLO
Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning	Thron Nergaards veg 7	7044	TRONDHEIM
Fjellhaug Internasjonale Høgskole	Sinsenvn. 15	0572	OSLO
Folkehelseinstituttet	Postboks 4404 Nydalen	0403	OSLO
Handelshøyskolen BI		0442	OSLO
Helse- og omsorgsdepartementet	Postboks 8011 Dep	0030	OSLO
Helsedirektoratet	Pb. 7000 St. Olavs plass	0130	OSLO
Hilde Christiansen			
Høgskolen i Innlandet	Postboks 400	2418	ELVERUM
Høgskolen i Molde vitenskapelig høgskole i logistikk	Postboks 2110	6402	MOLDE
Høgskolen i Østfold		1757	HALDEN
Høgskulen for landbruk og bygdeutvikling	Arne Garborgsveg 22	4340	BRYNE
Høgskulen i Volda	Postboks 500	6101	VOLDA
Høgskulen på Vestlandet	Postboks 7030	5020	BERGEN
Høyskolen for Dansekunst	Marstrandgata 8	0566	OSLO
Høyskolen for Ledelse og Teologi	Micheletsvei 62	1368	STABEKK
Høyskolen Kristiania			
Kunsthøgskolen i Oslo	Postboks 6853 St. Olavsplass	0130	OSLO
Lovisenberg diakonale høyskole	Lovisenberggaten 15 B	0456	OSLO

MF vitenskapelig høyskole for teologi religion og samfunn	Postboks 5144 Majorstua	0302	OSLO
Musikkteaterhøyskolen	Trondheimsveien 137	0570	OSLO
NLA Høgskolen	Postboks 74	5812	BERGEN
Nord universitet	Postboks 1490	8049	BODØ
Norges forskningsråd	Postboks 564	1327	LYSAKER
Norges Handelshøyskole	Helleveien 30	5045	BERGEN
Norges idrettshøgskole	Postboks 4014 Ullevål Stadion	0806	OSLO
Norges Ingeniør- og Teknologorganisasjon	Postboks 9100 Grønland	0133	OSLO
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	Postboks 5003	1432	ÅS
Norges musikkhøgskole	Postboks 5190 Majorstua	0302	OSLO
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet		7491	TRONDHEIM
Noroff høyskole	Postboks 2544	4678	KRISTIANSAND
Norsk barnebokinstittutt	Postboks 2674 Solli	0203	OSLO
Norsk Gestaltinstitutt AS	Kjørbokollen 30	1337	SANDVIKA
Høgskole			
Norsk høgskole for helhetsterapi	Husvikveien 105	3113	TØNSBERG
Norsk studentorganisasjon	Holbergs gate 1	0166	OSLO
OsloMet – storbyuniversitetet			
Randi Moen Forfang			
Randi Skår			
Samisk høgskole	Hánnoluohkká 45	9520	KAUTOKEINO
Samskipnadsrådet	c/o SiO, Postboks 94 Blindern	0314	OSLO
Skrivekunstakademiet	Georgernes Verft	5011	BERGEN
Statens lånekasse for utdanning	Postboks 430 Alnabru	0614	OSLO
Steinerhøyskolen	Professor Dahls gate 30	0260	OSLO
Universitetet i Agder	Serviceboks 422	4604	KRISTIANSAND S

Universitetet i Bergen	Postboks 7800	5020	BERGEN
Universitetet i Oslo	Postboks 1072 Blindern	0316	OSLO
Universitetet i Stavanger		4036	STAVANGER
Universitetet i Sørøst- Norge	Postboks 235	3603	KONGSBERG
Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet		9019	TROMSØ
VID vitenskapelige høgskole	Postboks 184 Vinderen	0319	OSLO