

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn:

Åse Myhre og Anders Hauge Løge

---

## NAV-ansattes opplevelse av krise under en pandemi

- En kvalitativ studie av NAV Gamle Oslo

---

Dato: 29.11.2021

Totalt antall sider: 122

## Forord

Mens denne gruppen ventet spent på sitt førstefødte barn stengte hele landet ned på grunn av et smittsomt virus. Hva som skulle komme ut av de påfølgende ukene var umulig å se for seg. For verden, Norge og oss to som ble foreldre for første gang.

Denne oppgaven er en avslutning på flere år med deltidsstudier ved Nord Universitet. Det har vært spennende og lærerike år. Arbeidet med denne oppgaven har vært krevende i kombinasjon med familieliv og fulltidsjobb. Noe som etter hvert manifesterte seg i kraftig senebetennelse og dermed umuliggjorde en innlevering våren 2021 som planlagt. I ettertid ser vi at en pause fra arbeidet har vært positivt for oppgaven som helhet.

Vi må først og fremst takke informantene våre ved NAV Gamle Oslo som har delt av sine opplevelser og gitt oss innblikk i en spesiell periode av egne liv. Uten dere ville ikke oppgaven vært mulig.

Videre vil vi takk vår veileder Frode Heldal for konstruktive tilbakemelding og gode råd. Takk for at du har hatt troa på oss.

Vi vil også uttrykke stor takknemlighet til familie og venner som har heiet på oss gjennom denne prosessen. Særlig takk til besteforeldre for barnepass. Uten dere hadde nok ikke oppgaven kommet i land.

Til slutt må vi takke hverandre for flere års godt studiesamarbeid. Å være både samboere, foreldre og medstudenter kan til tider være en krevende balanseøvelse. Det har vært tøffe tak, men gjennom denne prosessen har vi lært å kjenne hverandre og oss selv på nye måter. Anders sin stoiske ro og optimisme og Åses struktur og motivasjon har gjort oppgaven mulig. Uten hverandre hadde vi aldri kommet i mål.

Til Vetle; takk for din tålmodighet. Mamma og pappa gleder seg til å bruke helgene sammen med deg igjen ❤️

Fornebu, november 2021

Åse Myhre og Anders Hauge Løge



## Abstract

**Background:** On the 12 of March 2020, strict infection control measures were introduced in Norway to prevent the spread of the coronavirus. This led to many being laid off and resulted in a significant increase in the workload at NAV Gamle Oslo. In addition to this increase, the infection control measures led to major changes in the everyday work of the employees.

**Purpose:** The purpose of the study has been to explore how the employees at NAV Gamle Oslo experienced the first period after lock-down, and how the management affected the employees' experience of the crisis. The research question to be answered is; How did the employees at NAV Gamle Oslo experience the corona crisis, and how did the management influence this experience?

**Method:** The study uses a qualitative research design and the data material is based on semi-structured interviews with 10 informants at NAV Gamle Oslo.

**Theoretical framework:** The study's theoretical framework is based on experience of crisis and crisis management. The literature shows that crises create uncertainty and require adjustments from the management. Trust between managers and employees is highlighted as crucial for good management. The thesis uses theory of communication, motivation and goal management to discuss the management's handling of the employees' experiences.

**Result:** The data material shows that the employees at NAV Gamle Oslo experienced the first period after the lock down in March 2020 as a crisis. The experience of crisis was different for all the informants and factors such as major changes, increased workload and uncertainty were highlighted as decisive for the experience.

**Conclusion:** The study concludes that NAV Gamle Oslo was in a crisis and that this affected employees in different ways. High trust in management, clear priorities, clear communication and perceived support have been important factors for reduced experience of crisis during the corona pandemic. Great uncertainty, high workload and many changes led to increased experience of crisis.

**Keywords:** crisis management, experience of crisis, motivation, trust, knowledge sharing in the home office

## Sammendrag

**Bakgrunn:** 12. Mars 2020 ble det innført strenge smitteverntiltak i Norge for å hindre spredning av koronaviruset. Dette førte til at mange ble permittert., og ga en betydelig økning i arbeidsmengden til NAV Gamle Oslo. I tillegg til denne økningen førte smitteverntiltakene til store endringer i arbeidshverdagen til de ansatte.

**Hensikt:** Hensikten med studien har vært å utforske hvordan de ansatte ved NAV Gamle Oslo opplevde den første tiden etter at landet stengte ned, og hvordan ledelsen påvirket de ansattes opplevelse av krisen. Problemstillingen som skal besvares er; *Hvordan opplevde de ansatte ved NAV Gamle Oslo koronakrisen, og hvordan påvirket ledelsen denne opplevelsen?*

**Metode:** Studien benytter en et kvalitativt forskningsdesign og datamaterialet er basert på semistrukturert intervjuer med 10 informanter ved NAV Gamle Oslo.

**Teoretisk rammeverk:** Studiets teoretiske grunnlag er basert på opplevelse av krise og kriseledelse. Litteraturen viser at kriser skaper usikkerhet og krever tilpasninger fra ledelsen. Tillit mellom ledere og ansatte blir trukket frem som avgjørende for god håndtering. Oppgaven bruker teori om kommunikasjon, motivasjon og målstyring for å diskutere ledelsens håndtering av de ansattes opplevelser.

**Resultat:** Datamaterialet viser at de ansatte ved NAV Gamle Oslo opplevde den første perioden etter nedstengningen av samfunnet i mars 2020 som en krise. Opplevelsen av krise var ulik for alle informantene og faktorer som store endringer, økt arbeidsmengde og mye usikkerhet ble trukket frem som avgjørende for opplevelsen.

**Konklusjon:** Studien konkluderer med at NAV Gamle Oslo var i en krise og at dette påvirket de ansatte på ulike måter. Høy tillit til ledelsen, tydelige prioritering, klar kommunikasjon og opplevd støtte har vært viktige faktorer for redusert opplevelse av krise under koronapandemien. Stor usikkerhet, høy arbeidsbelastning og mange endringer er førte til økt opplevelse av krise.

**Nøkkelord:** kriseledelse, opplevelse av krise, motivasjon, tillit, kunnskapsdeling på hjemmekontor

# Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon .....	9
1.1 Valg av tema og avgrensninger.....	10
1.2 Oppgavens oppbygning .....	11
2. Teoretiske momenter .....	12
2.1 Casebeskrivelse.....	12
2.1.1 NAV Gamle Oslo.....	12
2.1.2 Krisestab .....	13
2.1.3 Beredskapsplan .....	13
2.1.4 Smittevernstiltak for PM.....	13
2.1.5 Informasjonsdeling og informasjonskanaler .....	14
2.1.6 Vakttelefonen.....	14
2.1.7 “Koronariggen”.....	14
2.1.8 Ressurser .....	15
2.1.9 Målstyring .....	15
2.2 Teorigrunnlag.....	16
2.2.1 Hva er en krise?.....	16
2.2.2 Ledelse i kriser - “Failing to prepare, is preparing to fail” (Benjamin Franklin).....	17
2.2.3 Reaksjoner på kriser - hva trenger medarbeiderne.....	20
2.2.4 Tillit – et godt virkemiddel i krisen .....	21
2.2.5 Kommunikasjon i kriser.....	22
2.2.6 Digital kommunikasjon og fjernledelse .....	23
2.2.7 Organisasjonskultur og -struktur.....	24
2.2.8 Organisasjonsendringer og motstand .....	25
2.2.9 Motivasjon .....	27
2.2.10 Organisasjonsengasjement .....	29
2.2.11 Målstyring .....	30
2.2.12 Lærende organisasjoner .....	31
2.2.13 Kunnskapsdeling.....	32
3.0 Metode .....	33
3.1 Valg av metode .....	33
3.1.1 Den kvalitativ forskningsmetoden .....	33
3.1.2 Et kvalitativt forskningsintervju.....	34

3.1.3	Forskningsdesign .....	35
3.1.4	Deduktiv og induktiv tilnærming .....	36
3.1.5	Forforståelse.....	36
3.2	Utvalg.....	37
3.2.1	Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse .....	38
3.2.2	Datainnsamling .....	39
3.2.3	Utarbeidelse av intervjuguide .....	40
3.2.4	Intervjusituasjonen og gjennomføring av datainnsamling .....	40
3.3	Transkripsjon .....	43
3.3.1	Analyse av data .....	44
3.4	Kvalitet på studiet .....	46
3.4.1	Pålitelighet (reliabilitet) .....	46
3.4.2	Studiets troverdighet .....	47
3.4.3	Overførbarhet.....	49
3.5	Litteratursøk.....	50
3.6	Om å forske på egen institusjon.....	51
3.7	Forskningsetiske refleksjoner .....	52
4.0	Empiri .....	54
4.1	Opplevelse av krise .....	54
4.1.1	Betydningen av økt arbeidsmengde .....	56
4.1.2	Endringer i arbeidsoppgaver .....	58
4.1.3	Hjemmekontor og opplevelse av krise.....	59
4.2	Krisehåndtering.....	60
4.2.1	Forberedelser og bruk av beredskapsplan .....	61
4.2.2	Motstand mot endringer i krise .....	62
4.3	Tillit til ledelsen .....	64
4.4	Informasjonsflyt.....	65
4.5	Kunnskapsdeling.....	67
4.5.1	Hjemmekontor og digital kontakt med kolleger .....	68
4.6	Ledelsens bruk av motivasjon.....	70
4.7	Ledelsen bruk av målstyring.....	72
5.0	Diskusjon .....	74
5.1	Var organisasjonen i en krise? .....	74
5.2	Usikkerhet og engstelse .....	75
5.3	Endringer og motstand mot endringer i en krise.....	78
5.4	Prioriteringer, ansvarsfordeling og delegering.....	82

5.5 Endret målbilde i møte med krisen .....	84
5.6 Erfaring og beredskapsplan.....	87
5.7 Hvordan har de ansattes tillit til ledelsen påvirket opplevelsen av krise?.....	88
5.8 Hvordan har ledelsens formidling av informasjon og tilrettelegging av kommunikasjon påvirket de ansattes opplevelsen krisen?.....	90
5.9 Hvordan har ledelsen brukt motivasjon som verktøy gjennom krisen? .....	92
5.10 Hvordan opplevde informantene at kunnskapsdelingen ble påvirket av krisen? .....	96
6.0 Konklusjon.....	100
7.0 Studiets begrensninger og forslag til videre arbeid.....	102
8.0 Litteraturliste.....	104
9.0 Vedlegg.....	113
9.1 Intervjuguide ansatte .....	114
9.2 Intervjuguide ledelse .....	116
9.3 Informasjonsskriv .....	118
9.4 NSD sin vurdering.....	121



## 1.0 Introduksjon

Covid-19 viruset ble oppdaget i Kina i januar 2020. Viruset spredte seg raskt til resten av verden, og den 12.mars erklærte WHO utbruddet som en pandemi (Helse Norge, 2020, pkt. 1). En pandemi betegnes som et sykdomsutbrudd, gjerne av en ny type infeksjonssykdom, som rammer svært mange og som sprer seg over store geografiske områder av verden (Stor Medisinske Leksikon, 2020, pkt. 1). Pandemien skapte en global krise.

For å begrense smittespredning ble store deler av samfunnet nedstengt da regjeringen innførte de mest inngripende tiltakene i Norge i fredstid (Regjeringen, 2021). Skoler og barnehager stengte, ferier ble avlyst, familier separert, og de sosiale møteplassene ble digitale. Bedrifter mistet inntektsgrunnlaget sitt og prosjekter ble utsatt. Mange ble permitterte eller mistet jobben. For NAV førte dette til en stor økning i antall søknader om støtte. I løpet av få dager økte antall personer uten arbeid i Norge fra 65 000 til 300 000 (NAV, 2021).

Tillit anses som nødvendig for å kunne håndtere kollektive kriser, både på individnivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå. I Norge er tilliten til byråkratiske institusjoner høy (Eriksen, 2020, s. 24). Dette gjelder også NAV. Tilliten ble riktignok noe redusert i løpet av pandemien. I NAV sin egen brukerundersøkelse fant man at dette i 2020 særlig skyldtes lange saksbehandlingstider (Nyberg et al. 2020).

I tildelingsbrevet til arbeids- og velferdsdirektoratet for 2021 gir Arbeids- og sosialdepartementet midler, mål, rammer og retningslinjer for NAVs virksomhet i det kommende året. Av brevet fremkommer det at koronapandemien rammet arbeidsmarkedet hardt i 2020 og at dette ga den høyeste arbeidsledigheten som er målt siden mellomkrigstiden. Dette har gitt økt etterspørsel etter NAV sine tjenester. Hovedprioriteringene for NAV i 2021 har vært å forhindre at arbeidsledigheten fester seg på et varig høyt nivå, reduksjon i saksbehandlingstider, bedre levekårene for de vanskeligstilte og gi tilgjengelige tjenester for innbyggerne (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021). Dette viser at effekten av pandemien har lagt føringer for organisasjonen og deres videre arbeid.

NAV er en sammenslåing av tidligere aetat, trygdekontoret og sosialkontoret og ble opprettet i 2006. Reformen er en av de største offentlige reformene vi har hatt i Norge (Solstad, 2018, s. 15) og Norges største offentlig etat med 19 000 medarbeidere og 2,8 millioner brukere. Årlig forvalter NAV en tredjedel av statsbudsjettet, om lag 500 milliarder kroner (Vågeng, 2019). NAV har opplevd store kriser tidligere med IT-boblen i 2002-2003, finanskrisen i 2008-2010

og oljeprisfallet i perioden 2016-2017. I disse krisene var arbeidsledigheten mellom 5,2 og 6,3 prosent. Til sammenligning var den på 15 prosent i april 2020 (NAV, 2021).

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) har laget en risikoanalyse av ulike scenario, hvor pandemi er tatt med. Dette viser at man basert på den historiske frekvensen av influensapandemier, har vurdert at sannsynligheten for at Norge blir rammet av en slik pandemi er høy (DSB, 2019). I denne studien fremkommer det likevel at en pandemi for de fleste ble opplevd som en uventet krise.

Kriser kan forstås som store, truende og avvikende hendelser som krever endringer, og som skaper usikkerhet (Kjølaas, 2015, s. 15). Pandemien er for de fleste den mest dramatiske hendelsen vi har opplevd i vår levetid (Eriksen, 2020, s. 15). Usikkerheten som følger av kriser vil oppleves forskjellig fra person til person, og kreve ulik tilnærming fra ledelsen (Dirani et al, 2020). For de fleste ansatte ved NAV Gamle Oslo ble arbeidsplassen flyttet fra kontorlokalene på Tøyen til hjemmekontoret. Digital kommunikasjon ble i løpet av noen få dager den viktigste plattformen for samhandling.

## 1.1 Valg av tema og avgrensninger

NAV har gjennom denne pandemien vært i en situasjon med store og hurtige endringer. Dette har vært en sjelden anledning for organisasjonen til å teste deres evne til å respondere på en ny og uventet hendelse. Pandemien har endret organisasjonens strukturer og måter å jobbe på. Den har i stor grad påvirket arbeidshverdagen til ledelsen og de ansatte.

Gruppens faglige bakgrunn består av en utdannet sosionom og en utdannet sivilingeniør. Begge gruppemedlemmene har et årsstudium i personalledelse og kompetanseheving. En av gruppens medlemmer har flere års arbeidserfaring fra et stort NAV kontor i Oslo, både som veileder og tillitsvalgt. Gruppemedlemmet er per dags dato ansatt ved NAV Gamle Oslo. Erfaringen fra NAV har gitt gruppen god kunnskap om NAV som organisasjon. Valg av tema for oppgaven er basert på studentenes interesseområder. Å ta utgangspunkt i NAV falt naturlig med tanke på den pågående krisen organisasjonen sto i. Da arbeidet med oppgaven startet sommeren 2020 fant vi lite forskning på dette feltet. Siden den gang er det skrevet mye om pandemiens effekter. Vi har ikke funnet noen som belyst emnet fra samme perspektiv som oss.

Hensikten med denne studien har vært å belyse hvordan krisen ble opplevd av de ansatte i publikumsmottaket ved NAV Gamle Oslo og hvordan ledelsen påvirket denne opplevelsen. På bakgrunn av det har vi valgt følgende problemstilling:

*Hvordan opplevde de ansatte ved NAV Gamle Oslo koronakrisen, og hvordan påvirket ledelsen denne opplevelsen?*

For å svare på problemstillingen har vi brukt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan har ledelsen brukt motivasjon som verktøy gjennom krisen?
2. Hvordan har ledelsens formidling av informasjon og tilrettelegging av kommunikasjon påvirket de ansattes opplevelse av krisen?
3. Hvordan opplevde informantene at kunnskapsdeling ble påvirket av krisen ?

Oppgaven er avgrenset til å handle om avdelingen som het publikumsmottaket (PM) ved NAV Gamle Oslo. Avdelingen jobber med nye personer som henvender seg til NAV. Valget er basert på at denne avdelingen opplevde størst økning av arbeidsmengde den første perioden etter lockdown. Med mindre noe annet er nevnt vil resten av oppgaven utelukkende handle om publikumsmottaket som avdeling. Studiet er avgrenset til opplevelsene av krise hos 9 av de ansatte ved avdelingen i tillegg til assisterende enhetsleder ved NAV Gamle Oslo.

## 1.2 Oppgavens oppbygning

Studiens innledende kapittel gir innsikt i oppgavens bakgrunn, tema, problemstilling og hensikt. I kapittel to vil vi redegjøre for de teoretiske momentene som er brukt som utgangspunkt for oppgaven. I kapittel tre gjennomgår vi de metodiske valgene som er tatt under i arbeidet med oppgaven. Her presenteres valg av metode, hvordan dataen er innhentet, transkribert og analysert. Kapittel fire presenterer funnene i studien. Disse blir i kapittel fem drøftet opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapittel seks utgjør siste kapittel i studien og inneholder konklusjon med forslag til videre forskning. Til slutt følger litteraturliste og nummererte vedlegg.

## 2. Teoretiske momenter

I dette kapitlet presenterer vi først en casebeskrivelse med hvilke tiltak ledelsen iverksatte for å håndtere krisen den første perioden. Tiltakene vil bli diskutert opp mot teorigrunnlaget og empirien vår i kapittel 4. Casebeskrivelsen inneholder også et organisasjonskart over avdelingen og informantene.

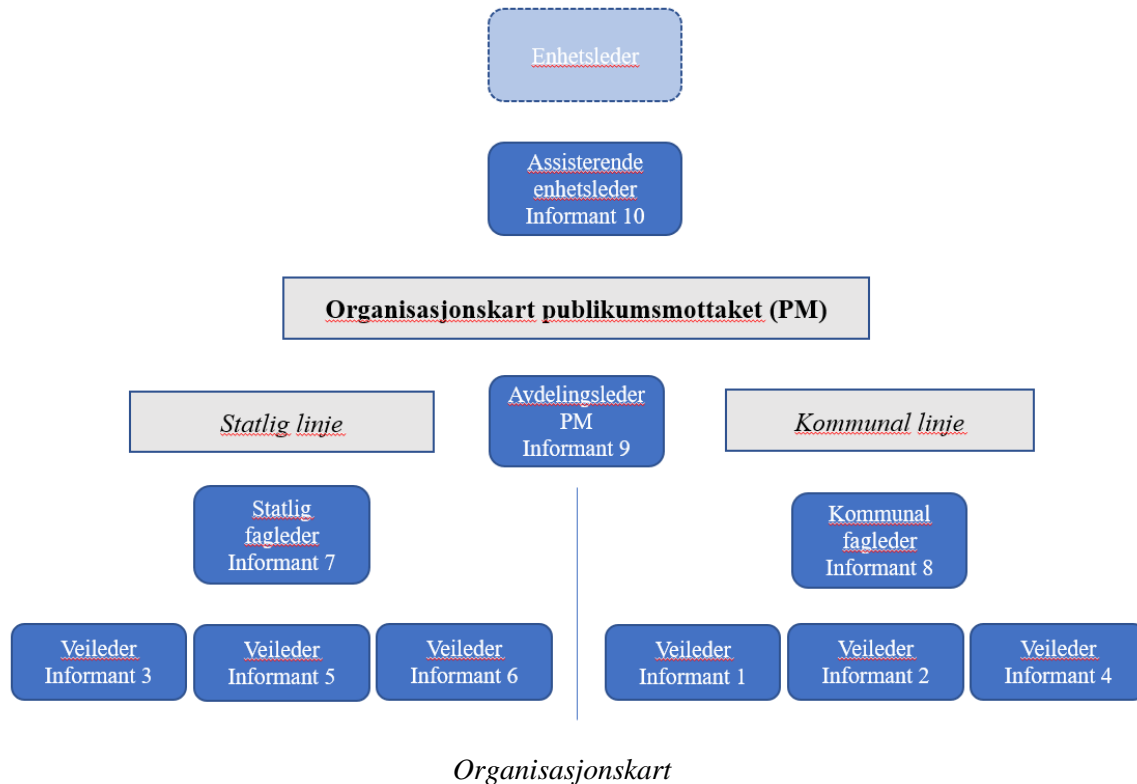
Etter casebeskrivelsen vil vi ta for oss teorigrunnlaget som danner utgangspunktet for studien og som er brukt for å besvare problemstillingen. Problemstillingen som skal besvares er; *Hvordan opplevde de ansatte ved NAV Gamle Oslo koronakrisen, og hvordan påvirket ledelsen denne opplevelsen?*

### 2.1 Casebeskrivelse

#### 2.1.1 NAV Gamle Oslo

NAV Gamle Oslo er et stort NAV-kontor med 230 ansatte og felles enhetsleder for statlig og kommunal styringslinje. Gjennom 2019 ble det satt i gang flere store endringsprosesser. Det var gjennomført ROS-analyser (risiko- og sårbarhetsanalyser) og endringsplanen var godkjent av de tillitsvalgte. Implementeringen av planene ble utsatt som følge av pandemien. Etter den mest kritiske perioden fortsatte arbeidet og endringene ble gjennomført 1. mai 2020 uten særlige modifikasjoner.

Organisasjonskartet under viser informantenes plassering i avdelingen. Avdelingen bestod mars 2020 av totalt 20 statlige og kommunalt ansatte. Dette inkluderte en avdelingsleder og to fagledere uten personalansvar. Avdelingen er nå oppløst.



### 2.1.2 Krisestab

Ledelsen satt krisestab onsdag 11. mars. Samme dag ble det bestemt at alle de ansatte skulle sendes på hjemmekontor. Krisestaben bestod av enhetsleder, PM-leder og assisterende enhetsleder. Krisestaben hadde daglige møter den første perioden og ble oppløst i mai 2020. I denne perioden ble det kun avholdt krisestabsmøter og noen teammøter. All annen møtevirksomhet utgikk for å drifte kontoret mest mulig effektivt.

### 2.1.3 Beredskapsplan

Organisasjonen hadde en nylig oppdatert beredskapsplan. Når ny enhetsleder hadde startet i juni 2019 hadde det vært en gjennomgang av beredskapsplanen de påfølgende månedene. Planen ble lite brukt og dette ble begrunnet med at en av lederne hadde erfaring fra blant annet befolkningsevalueringer, og opprettelse av evakueringscenter og pårørendesenter fra tidligere.

### 2.1.4 Smittevernstiltak for PM

Ledelsen iverksatt mange smitteverntiltak og innføringen av disse startet allerede to uker før nedstengningen. Det ble laget et ventesystem for brukerne som møtte på NAV, utformingen av

samtalerommene ble endret, det ble innført bruk av munnbind og antibac, og satt opp fysiske sperringer i lokalet. Brukere ble ikke lenger henvist til kontoret av de ansatte og timeavtaler ble avlyst og flyttet til telefon.

For å hindre smitte var det de samme ansatte som var på kontoret hele vårperioden. Det ble lært opp et back-up-team for de ansatte i PM, som kunne tre inn i tilfelle smitteutbrudd og alle måtte i karantene. Samtidig som PM var en kritisk funksjon som måtte holdes åpen, var det også her de ansatte var mest utsatt for smitte. Det ble ikke nødvendig å ta i bruk back-up-teamet.

#### 2.1.5 Informasjonsdeling og informasjonskanaler

Ledelsen iverksatte flere strakstiltak for å sikre informasjonsflyten. Tiltakene inkluderte egne rom på teams for informasjonsdeling og daglige statusmøter med avdelingen. Informasjonen som ble delt på teams var bearbeidet av krisestaben. Krisestaben hadde hatt daglige møter for å gå gjennom hva som var nytt, omformulere det, for så å viderefordre informasjonen til de ansatte på en enkel måte.

#### 2.1.6 Vakttelefonen

NAV betjener flere akutte tjenester og det måtte derfor alltid være noen ansatte på kontoret. Tjenestene ivaretas av PM i kontorets åpningstid. Vakttelefonen er en av funksjonene som må ivaretas. Telefonen blir til vanlig fordelt mellom de kommunalt ansatte i avdelingen etter en vaktliste. I denne perioden ble telefonen betjent av fagleder hver dag. En omfordeling av vakttelefonen var et tiltak fra ledelsen for å ta vare på de ansatte, brukerne og de strenge smitteverntiltakene. Etter noen måneder ble vakttelefonen fordelt på de som ikke var avhengig av kollektivtrafikk for å komme seg på jobb. Denne fordelingen var fortsatt gjeldende da intervjuene ble gjennomført i desember 2020/ januar 2021.

#### 2.1.7 “Koronariggen”

I april 2020 gjorde ledelsen organisatoriske endringer ved å opprette det de kalte en “Koronarigg”. Dette kom som et resultat av den økte pågangen. Endringen var en midlertidig organisering som først ble vedtatt for tre måneder, men som senere har blitt videreført og nå er permanent. Den nye organiseringen slanket ledergruppen og slo sammen to statlige avdelinger.

Planen var å samle ressursene og for å kunne se de mer i sammenheng. Dette gjorde det lettere å flytte ansatte etter behov. I forbindelse med omstruktureringen var det flere ansatte som fikk nye arbeidsoppgaver for en periode. Dette var for eksempel ansatte som vanligvis var ute i bedrifter, men som ikke kunne dette på grunn av strenge smittevernregler.

#### 2.1.8 Ressurser

Organisasjonen fikk tilført 4 midlertidige stillinger før sommeren 2020. To av disse ble avsluttet høsten 2021, mens to er forlenget ut 2022. De 4 ressursene styrket kjerneoppgavene. Ledelsen mente flere stillinger ikke nødvendigvis hadde effektivisert driften. Det hadde ikke blitt brukt betalt overtid.

#### 2.1.9 Målstyring

For å håndtere den store saksmengden som kom som følge av pandemien ble mållindikatorne endret. Dette innebar en dreining fra kvalitet til kvantitet. Målstyring var allerede et viktig ledelsestiltak i NAV, men målene ble nå tilpasset situasjonen. Hjemmekontoret påvirket også bruken av målstyring.

## 2.2 Teorigrunnlag

Vi har i teorigrunnlaget vårt valgt å legge fokus på hva en krise er, hvordan kriser kan oppleves for de involverte og hva de trenger av ledelsen i slike perioder. Vi vil videre presentere hvordan motivasjon, tillit og målstyring kan brukes som nyttige ledelsesverktøy i en krise.

### 2.2.1 Hva er en krise?

Opprinnelsen til ordet krise kommer av det greske ordet “krisis”, som betyr “avgjørelse”. På kinesisk heter krise “weiji” og betyr “farlig øyeblikk”. Det finnes flere definisjoner av en krise. Noen beskriver hendelsene som fører til krisen, noen selve hendelsen, mens andre fokuserer mer på utfordringene som krisen skaper (Gangdal og Angeltveit, 2014, s. 13). Mye av litteraturen om kriseledelse handler om menneskeskapte kriser og trusler som kriminalitet og sivil ulydighet. Det er lite litteratur om kriseledelse for organisasjoner i kriser som covid-19 (Fee 2017 i Dirani, 2020).

Kjølaas (2015) refererer til en bred definisjon av krise; *“En situasjon som avviker fra det som er normalt, oppstår relativt hastig, har betydning for samfunnet, truer grunnleggende verdier (liv, helse, livsgrunnlag) og krever at tiltak settes i verk raskt”*. Denne definisjonen peker på at krisen er en unormal situasjon, og noe som avviker fra slik det pleier å være. Den viser også til tidsperspektivet ved at den oppstår hurtig. At den har betydning for samfunnet kan forstås som at den berører flere deler i et samfunn, eksempelvis flere organisasjoner. Definisjonen peker også på at en krise truer liv, helse og livsgrunnlag som gjør at man må iverksette tiltak. Krisen kan altså få store konsekvenser (s. 15).

Weisæth og Kjeserud (2012, s. 21-24) definerer en krise som en situasjon hvor organisasjonens rutiner og ressurser ikke strekker til. Den kjennetegnes av høy usikkerhet, redusert kontroll og styring, begrenset informasjon, raske endringer og at det foreligger en alvorlig trussel mot organisasjonen eller samfunnet. Willoch-utvalget i NOU 2000 beskrev krise som *“en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke virksomhetens evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner”* (Kjølaas, 2015, s. 15).

Det finnes ulike typer kriser. Grovt sett skiller man på hvordan de har oppstått. Det kan være akutte hendelser som brann og ulykker som oppstår plutselige og overraskende. Disse kalles “kobrakeriser”. “Pytonkriser” er kriser som bygger seg opp over tid før de gradvis blir i stand til å velte en hel organisasjon (Aarseth, 2010, s.18-20). Gradvise kriser kan skyldes endringer i omgivelser og organisasjonen, på bakgrunn av aktive valg eller mangelen på dette (Kjølaas,



2015, s. 19). Langvarige kriser vil føre til en ny normaltilstand man innretter seg etter, og den subjektive opplevelsen av krisen vil etterhvert avta (Gangdal og Angeltveit, 2014, s. 15).

Kriser kan også oppstå som en “sort svane”. Dette er en hendelse som er umulig å forutse basert på tidligere erfaring, men som likevel kan inntreffe. Desto mer utenkelig hendelsen er, desto mer skade vil den gjøre. “The Black Swan” defineres av Taleb (2004) som en tilfeldig og uforutsigbar hendelse med stor påvirkningskraft og overraskelseeffekt. Typiske sorte svaner i historien har vært angrepene på World Trade Center, IT-boblen på 90-tallet, børskrakkene i 1987 og 1989, og de to verdenskrigene. Sorte Svaner blir ofte referert til som noe uventet negativt som oppstår, men kan like gjerne være knyttet til en uventet hendelse med positiv effekt (Taleb, 2004, s. 17).

### 2.2.2 Ledelse i kriser - “Failing to prepare, is preparing to fail” (Benjamin Franklin)

Enhver virksomhet vil være utsatt for en viss risiko. Å være seg dette bevisst er derfor første bud innen kriseledelse. For mange vil enkle tiltak redusere risikoen for kriser eller dempe uønsket konsekvens (Aarseth, 2010, s.18-20). Truende hendelser bør håndteres før de inntreffer. Dette innebærer at man greier å forutse truende begivenheter før de skjer (Kjølaas, 2015, s. 45). Dette forutsetter en god forståelse av omgivelsene organisasjonen er en del av. En god kriseleder kan ikke være styrt av hvordan man ønsker å forstå den tilgjengelige informasjonen, altså sin egen persepsjon, men må kontinuerlig klare å ta inn over seg negative signaler (Kjølaas, 2015, s. 55).

En god kriseleder er altså forutseende og forberedt på det som kan komme. Dette arbeidet kan manifesteres i en beredskapsplan. En beredskapsplan vil hindre at responsen på en situasjon avhenger av individuelle ferdigheter som den enkelte leder innehar. Det vil være en tilfeldig og lite robust strategi å basere seg på. Styring skal være basert beredskapsplanene, ikke på intuisjon og erfaring (Lunde, 2014, s. 106- 107). Weisæth og Kjeserud (2012) peker samtidig på at krisehåndtering krever mer en teoretiske planer. Trening, kompetanseheving og oppbygning av beredskap i ledelsen som individer er viktige elementer i krisehåndtering (s. 18) Planen skal inneholde hvem som gjør hva, når og hvordan, og er lite verdt om den ikke er testet gjennom trening og øvelse. Selv om en beredskapsplan skal være utarbeidet etter grundige risikoanalyser, vil den også være basert på fortiden, og passer ikke nødvendigvis med krisen slik den utvikler seg i virkeligheten. For at planen skal være nyttig må den være oversiktlig og brukervennlig (Weiseth og Kjeserud, 2012, s. 41- 43). Simulering av krisen som pedagogisk

metode kan gi ledere mulighet til å reflektere rundt egne og andres erfaringer, og sammen bearbeide dette til noe nyttig (Weisæth og Kjeserud, 2012, s. 108). Dwight Eisenhower sa følgende: “The plan is nothing, planning is everything” (Pattison og Woodside, 2009, s. 61).

Å lede i krise handler om å prioritere og delegere. Ledelsen må sette av tid, ressurser og energi til å håndtere situasjonen. For å klare å gjøre mer av noe må man også gjøre mindre av noe annet (Kjølaas, 2015, s. 25). Ledelsen bør derfor raskt gjøre organisatoriske prioriteringer, for så å delegere ansvar nedover i organisasjonen. En slik delegering av lederskap kan også bidra til å skape motiverte team, bedre beslutninger og øke medarbeiderens vilje til å gjøre sitt beste for organisasjonen (Kezar og Holcombe, 2017, s. 4). Å delegere ansvar under kriser understrekes også av Forster et al. (2020) som påpeker at toppstyrt ledelse bør unngås under kriser, og at man i stedet bør sette sammen team som fremmer åpne diskusjoner (avsn. 3). Larsson (2020) peker også på hvordan krise og ledelse ikke bør håndteres av enkeltpersoner, men av team. Ledere i krise må klare å balansere mellom ledelse og mobilisering. En for handlekraftig leder vil kunne hemme initiativ og kreativitet.

I en krise hviler mye ansvar på lederens skuldre. Dette kan føre til stressreaksjoner som handlingslammelse og passivitet, eller at man delegerer for mye eller for lite. Det kan også gi en overveldende ansvarsfølelse som gjør at man står på hele tiden uten pause (Weisæth og Kjeserud, 2007, s. 64).

Forskning har vist at krisehåndtering kan bli påvirket av såkalt gruppetenkning i ledergruppen (Weisæth og Kjeserud, 2012, s. 62). Gruppetenkning oppstår når gruppens medlemmer søker enighet og harmoni fremfor å vurdere alternativer og tenke kritisk. Dette kan føre til systematiske feil i grupper som tar felles beslutninger (Kjølaas, 2015, s. 69). Gruppetenkning kan utvikles når gruppemedlemmene er for like, gruppen er isolert fra informasjon eller gruppen har en sterk teamleder som tar for mye føring (Smaaland, 2005, s. 26-27). Gruppetenkning kan også kjennetegnes ved en ubegrunnet optimisme i gruppen, raske beslutninger, kollektiv bagatellisering, høyt stressnivå og en følelse av håpløshet til jobben som skal utføres (Weisæth og Kjeserud, 2012, s.62-63). For å motvirke gruppetenkning er det viktig å lytte til betenkeligheter, også når enighet i gruppen er nådd, samt fremme en kultur for impulsive forslag som blir tatt på alvor (Smaaland, 2005, s. 26-27). Dersom gruppetenkning ikke identifiseres kan den føre til redusert evne til å fange opp tidlige krisesignaler og føre til dårlige beslutninger (Kjølaas, 2015, s. 69).

En leder vil møte mange problemer i en krise. Grint (2008) mener det er viktig for lederen å vite hvordan ulike problemer må håndteres med ulike strategier. Noen ganger kreves en handlekraftig og styrende leder, mens det andre ganger er behov for analyser.

Grint (2008) deler de ulike problemene en leder kan oppleve i en krise i tre ulike kategorier; kritiske, medgjørlige og komplekse problemer. Kritiske problemer defineres ved at det er liten tid til vurdering og beslutningstaking. Lederen bør være handlekraftig og styrende, da dette vil kunne gi de ansatte en følelse av trygghet og at noen har kontroll på situasjonen. Medgjørlige problemer beskriver mer komplekse problemstillinger som gjerne trenger litt tid på å bli analysert, og videre håndteres gjennom utvikling av rutiner. Leders oppgaver er å organisere prosessene så problemet kan løses, og gjenspeiler det klassiske lederskapet som man kjenner igjen fra blant annet industriproduksjon. Den siste kategorien handler om de problemene som er vanskelige og komplekse. Dette er situasjoner hvor det ikke finnes noen umiddelbar løsning. Det er for lite fakta til å analysere problemet godt, og dersom noen mener de har en løsning, er det ofte uenighet om denne er riktig eller ikke. Som leder må man her stimulere til kreativitet og innovasjon, og de ansatte må utforske og eksperimentere i retning av et svar (Grint, 2008, s. 12-14).

Larsson (2020) legger vekt på at det i virkeligheten ikke finnes situasjoner som er kun én av disse kategoriene. Han mener det viktigste er at man er omforent i organisasjonen om hvordan problemstillingen skal tolkes. Han påpeker at en situasjon som Covid-19 gir rom for å håndtere problemene innenfor alle disse tre kategoriene. En stor utfordring for lederen vil være å bevisstgjøre seg forskjellen på det som forventes og det som faktisk er bruk for i den gitte situasjonen. Lederen må kunne motstå presset til å behandle en situasjon som kritisk. Dette krever egenskaper som refleksjon og mot, men også støtte fra fortrolige kolleger (Larsson, 2020).

Dyregrov og Dyregrov (2008) beskriver at det er i det daglige, når man utvikler sunne og effektive organisasjoner, bygger relasjoner, styrker arbeidsmiljøet og praktiserer god ledelse, at man legger grunnlaget for å kunne mestre ekstraordinære og krisepregede situasjoner (s. 149).

### 2.2.3 Reaksjoner på kriser - hva trenger medarbeiderne

Medarbeidere reagerer ulikt på store endringer og kriser. Mens noen aksepterer endringer kan andre føle ubehag, angst, frustrasjon og mostand. De ansatte er organisasjonens viktigste ressurs og under kriser blir lederens evne til å håndtere de ansatte på en god måte viktig. Dette krever fleksible ledere som evner å gjøre nødvendige tilpasninger og prioriteringer, som tar hensyn til følelser og lytter til deres meninger (Dirani et al., 2020). McGuinness (2020) mente kunnskapen om at mennesker reagerer ulikt, og kunne håndtere situasjonen deretter er en viktig jobb for ledere i kriser. Han påpekte også at de ansatte alltid må komme i første rekke og at leders ansvar er å vise takknemlighet og empati da dette bidrar til å skape lojalitet og tillit (Dirani et al., 2020). Hvordan en leder gir støtte, kan være avgjørende for hvordan rammede og berørte takler hendelsen. Å være leder på en profesjonell måte handler om å være tilstede og i kontakt med de berørte (Skants, 2014, s. 78-79).

I kriser må ledere hjelpe de ansatte med å holde seg friske og trygge (Dirani et al., 2020, s. 380-394). Som rollemodeller bør ledere gå frem som gode eksempler for viktigheten av å ta vare på seg selv med tanke på søvn, mat og fysisk aktivitet (Forster et al., 2020) og leve opp til sitt eget budskap, for eksempel når det gjelder smittevern og ivaretagelse av egen helse.

Forandringer handler om å bevege seg fra det kjente til det ukjente. For noen kan dette oppleves som en tapsopplevelse. Tapsopplevelsen kan for eksempel være knyttet til å miste trygghetsfølelsen fordi situasjonen er uforutsigbar og opplevelsen av kontroll svekkes. For andre kan endringer føre til usikkerhet, engstelse og en følelse av utilstrekkelighet fordi de har endret oppgaver og roller. Fortrolige og sterke personalrelasjoner brytes, og følelsen av tilhørighet kan svekkes. I en stor forandring kan man også bli usikker på meningen med det man gjør, og målet og retningen blir uklare. Disse tapsopplevelsene må erkjennes og aksepteres av både medarbeidere og ledere. Dette gjøres best med ansikt-til-ansiktkommunikasjon. Ikke bare medarbeiderne, men også lederne kan reagere på endring. Hvis lederen viser egne reaksjoner og følelser på endringer og kriser kan dette bidra til en åpen dialog og gjensidig forståelse (Dyregrov og Dyregrov, 2008, s. 146-149).

Dyregrov og Dyregrov (2008, s. 135) beskriver at en krise på individnivå kan ses som en sterk ubalanse;

*når forandringene oppleves så vidt plutselige, utydelige, uforståelige og uakseptable at de truer viktige verdier, ryster grunnlaget for trygghet og forutsigbarhet, svekker*

*sosial kontroll og øker hjelpeløshet og håpløshet, i en grad som kan skade helse og funksjonsevne, og livskvalitet.*

De beskriver her forandringer som er store og uventede og som påvirker livet på mange ulike plan. Også her blir det lagt vekt på at kriser kan oppleves ulikt.

Ledelsen bør identifisere stressfaktorer i arbeidsmiljøet og komme med forslag for å bedre de ansattes trivsel (Dirani et al., 2020, s. 380-394). Usikkerhet med tanke på egen fremtid kan ifølge Kjølås (2015) føre til negativt stress.

Gangdal og Angeltveit (2014) beskriver at det er viktig å både emosjonelt og formelt avslutte en periode med krise, med en form for oppsummering av hva som har skjedd. Det er viktig å involvere de ansatte i denne prosessen. De ansatte sitter med viktige synspunkter på hvordan de har oppfattet situasjonen. Jo friskere hendelsene er i minnet, jo lettere er det å finne frem til hva som var bra og hva som var mindre bra. Dette vil også kunne fungere som et slags mentalt skille for de ansatte og en slags “debrief” som vil gjøre det lettere å bearbeide opplevelsen og komme seg videre (s. 237-239).

#### 2.2.4 Tillit – et godt virkemiddel i krisen

Tillit er et viktig element innen lederskap. Tilliten kan anses som limet i et team (Kristoffersen, 2020, s. 11). Uten tillit er det vanskelig for ledere å påvirke sine medarbeidere, og det vil bli vanskelig å få de til å løse vanskelig oppdrag, yte noe ekstra og være fortrolige med sine ledere. Tillit kan ses som positive forventninger til en person eller en organisasjons handlemåte og atferd. Tillit kan være knyttet til at organisasjonen ivaretar medarbeidernes interesser og at belønningssystemet er kjent og akseptert av alle parter. Den relasjonelle tilliten er knyttet til den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider. Denne tilliten må fortjenes gjennom omtanke, åpen kommunikasjon, ved å demonstrere stabilitet og forutsigbarhet og ved å være til å stole på. Denne prosessen tar tid. Med opparbeidet relasjonell tillit vil også lederen få sosial kreditt som er et uttrykk for opparbeidet velvilje hos medarbeideren og som kan trekkes på ved behov (Kirkhaug, 2015, s. 37- 54).

Hyllestad (2020) mener noe av tilliten det norske folk viste myndighetene under pandemien kan relateres til den såkalte Janteloven. Loven sier at “du skal ikke tro at du er bedre enn oss”, men kan også tolkes til å handle om at “ingen skal tro at de har rett til å se bort ifra felleskapets

behov” og at “alle må stå sammen og hjelpe hverandre”. Dette kan være med på å forklare tilliten det norske folk har vist myndighetene gjennom pandemien (Eriksen, 2020, s. 22).

Grimen (2009) forteller at tillitsgivere er mer sårbare enn tillitsmottagere, fordi en tillitsgiver ikke kan være et hundre prosent sikker på at tillitsmottageren faktisk er pålitelig. En tillitsmottager i form av en leder, vil likevel være sårbar da det er vanskelig å utføre en god jobb som leder uten tillit fra de ansatte (Grimen, 2009, s. 60-61). Han påpeker også at personer som i utgangspunktet mistror alt og alle, i det lange løp vil komme dårligere ut enn personer som har en naiv tillitt til de fleste (Grimen, 2009, s. 106-107).

Under kriser er det spesielt viktig med tillit. I kriser er ting komplekse og uventet og det blir lettere å begå feil. Tillit gjør det enklere å være åpen om feil slik at disse blir rapportert og korrigert. Feil som ikke meldes kan bidra til å forsterke krisen. I kriser kan det også være behov for at medarbeiderne yter mer enn hva det egentlig er krevet av dem i deres arbeidskontrakter. Tillit vil kunne øke viljen til å yte ekstra i slike perioder (Kirkhaug, 2015, s. 37- 54)

Ledere kan fort bli for operative under en krise. De kan ende opp med å ta over oppgavene til ledere og ansatte lenger ned i organisasjonen, ubevisst eller bevisst. Om en leder eksempelvis begynner å oppholde seg på steder han/hun normalt ikke er, vil dette kunne gjøre at mellomledere føler seg tilsidesatt, og at det oppstår en usikkerhet rundt rollefordelingen i organisasjonen. Det motsatte av dette vil være en leder som ikke tar ansvar. Dette er en leder som delegerer bort ansvar han/hun burde tatt selv, eller som lar seg paralisere av situasjonen istedenfor å handle. Dette vil gjøre seg mest gjeldende i kriser og situasjoner der konsekvensen for enkeltpersoner eller samfunnet som helhet er stor. Slike ledere synes gjerne det er bedre å ikke gjøre noe, enn å ta feil avgjørelse (Brandbo, 2020, s. 572).

Forskning viser at tilliten til myndighetene ofte er større rett etter et terrorangrep. Mennesker prøver å finne trygghet i en usikker situasjon, og ser derfor til lederne sine (Sinclair og LoCicero, 2010).

### 2.2.5 Kommunikasjon i kriser

Kommunikasjon er viktig i kriser og omfatter både intern kommunikasjon i organisasjonen og eksterne kommunikasjonen mot media. For vår oppgave er det den interne kommunikasjonen som er relevant. I kriser bør man etterstrebe at de ansatte får nødvendig informasjon gjennom interne kanaler, ikke via offentligheten. Dette vil gi en følelse av å være på “innsiden” (Skants,

2014, s. 77). Informasjonen som deles må koordineres på en slik måte at man unngår at noen avdelinger eller ansatte har mer oppdatert informasjon enn andre (LGA, 2021). Kommunikasjonen må være preget av åpenhet, ærlighet, integritet og vilje og evne til å ta ansvar (Skants, 2014, s. 78-79). Men og Stack (2014) påpeker og hvordan transparent, troverdig og inkluderende kommunikasjon bidrar til å bygge gode relasjoner mellom de ansatte og ledelsen (s. 316). Kezar og Holcombe (2017) sier at inkludering av ansatte vil skape eierskapsfølelse til arbeidet.

Jevnlig og nøyaktig informasjon er vesentlig for å redusere risikoen for rykter og feilinformasjon (Forster et al., 2020). Ubesvarte spørsmål stimulerer rykter og spekulasjoner, og manglende informasjon kan øke engstelse hos de ansatte. Dette håndteres best ved å være ærlig med de ansatte om situasjonen, også når man ikke har svaret. I slike situasjon må ledere forsikre de ansatte om at de vil søke etter svaret og komme med oppdateringer (Dyregrov og Dyregrov, 2008, s. 149). Usikre perioder krever ledere som ser og forstår denne usikkerheten, og beroliger de ansatte. Dette kan gjøres ved å være tilgjengelige og formidle best mulig informasjon. Dette illustreres godt av Kotter og Rathgeber (2017, s. 68-79) i boka "Our Iceberg is melting".

#### 2.2.6 Digital kommunikasjon og fjernledelse

Virtuelle teams og avdelinger blir i stor grad avhengige av teknologi for å kommunisere med hverandre. Fysisk nærhet til hverandre i jobbsammenheng fremmer dagligdagse samtaler. Når man sitter sammen er det lett å vite hva kollegene dine gjør, om de er på jobb og om de er opptatt. Å være fysisk til stede på jobb sammen bidrar også til at man lettere deler informasjon med hverandre, også uten å være klar over det. Ved å være sammen treffes man i gangen, ved kaffemaskinen og spiser lunsj sammen. Under disse uformelle og uplanlagte treffpunktene deles mye. Informasjonen som er delt i disse uplanlagte møtene og samtalene blir sjeldent delt med andre kolleger som ikke er til stede (Hinds og Weisband, 2003).

Menneskelig adferd blir påvirket via signal som sendes og oppfattes gjennom kommunikasjonen. Når forholdet mellom sender og mottaker endres kan også måten å oppfatte en beskjed på endres. Tolkningene av budskapet påvirkes av hvilken kommunikasjonskanal som benyttes (Daft og Lengel, 1986).

Digitale løsninger gjør det enkelt å kommunisere med hverandre på ulike plattformer. Samtidig ser man at digital kommunikasjon kan føre til misforståelser fordi noe av kommunikasjonen

blir borte på veien (Hinds og Weisbank, 2003). Ansikt-til-ansikt kommunikasjon anses som den rikeste kommunikasjonsformen fordi den fanger opp kroppsspråk, tonefall og gir mulighet for direkte tilbakemelding (Dixon 2016). Slik sett gjør digital kommunikasjon med video det enklere å forstå hverandre, fordi man ser hverandre. Dette kan redusere misforståelser og gjør det lettere å fange opp om man har forstått den andre. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon gjør også ofte samtalene lengre og innholdet mer presist. Dette kan bidra til mer kunnskapsoverføring (Hinds og Weisband, 2003).

Dersom det blir mange deltakere i samme videomøte viser studier at det blir mindre kunnskapsoverføring og færre spørsmål (Hinds og Weisband, 2003). Howell et al. (2005) påpeker at bruk av digital kommunikasjon og fjernledelse kan skape mindre engasjement til å involvere seg i arbeidet. Burke et al. (2006) beskriver hvordan fjernledelse kan føre til større grad av oppgaveorientert ledelse som fokuserer mer på det å styre enn å lede.

Digital kommunikasjon som eksempelvis e-post, mangler flere viktige dimensjoner som muligheten til spontan tilbakemelding og bruk av muntlig språk. Dette vanskeliggjør bruk av relasjonsbasert ledelse (Daft og Lengel, 1986). Informasjonsdeling via e-post kan også føre til overflod av informasjon (Dixon 2016).

Ansatte føler seg ofte mer sosialt tilknyttet ledere som befinner seg i fysisk nærhet, fremfor ledere som befinner seg langt unna geografisk og leder via digitale verktøy (Henderson og Lount, 2011). Spurkeland (2017) mener redusert fysisk samvær med sin leder gjør det mer utfordrende å bygge gjensidige relasjoner. I slike perioder er det derfor viktig å kommunisere ofte med sine ansatte (George, 2020).

### 2.2.7 Organisasjonskultur og -struktur

Kultur refererer til felles verdier som holder noe sammen og kan begrense og motivere til en bestemt atferd (Mikkelsen og Laudal, 2014, s.50). Organisasjonskultur er knyttet til den opplevde virkelighetsforståelsen i organisasjonen og er forholdsvis stabil. Organisasjonskulturen kan være vanskelig og tidkrevende å endre (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 373-374).

Organisasjonsstruktur handler om den formelle og uformelle måten mennesker, oppgaver og organisasjonsressurser er bundet sammen og koordinert (Mikkelsen og Laudal (2014, s. 112).



Organisasjonsstruktur er viktig for organisasjoners evne til å operere effektivt. Hensikten er å fordele roller, makt og ansvar, og å strukturere aktiviteter (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s.64-65). Enhver endring i organisasjonen kan skape utrygghet og krever avklaring av nye sosiale strukturer (Karp, 2014, s. 163 – 164).

### 2.2.8 Organisasjonsendringer og motstand

Organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre og er konstruert på en måte som er fornuftig med tanke på å realisere målet (Karp, 2014, s.32). Selv om en organisasjon kan forstås som en lukket helhet, må den tilpasse seg omgivelsene for å kunne nå målene. Endringene drives frem av ulike krefter, enten internt i organisasjonen eller som et resultat av eksterne forhold. Noen endringer skjer fordi mennesker ser problemer og søker å løse disse. Andre endringer skjer som følge av tilfeldigheter (Jacobsen, 2018, s. 32-46). Krisehåndtering innebærer nesten alltid organisasjonsendringer (Kjølaas, 2015, s. 46). Endringene kan være proaktive, hvor endringene er basert på forventninger om truende hendelser og håndteres før de inntreffer. Reaktive endringer er en reaksjon på forhold som allerede har endret seg, der man ikke slipper unna å måtte håndtere dette (Kjølaas, 2015 s. 45).

For å lykkes med omstillingsprosesser må både ledere og medarbeidere engasjeres og ivaretas. Dette kan bidra til å skape økt eierskapsfølelse og kan redusere motstand hos de ansatte (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 359-361). Motstand kan komme til uttrykk på mange måter, både direkte og indirekte. Det er viktig å ta på alvor de ansattes psykologiske reaksjoner på endring, eksempelvis utrygghet og angst. Alle har behov for å bli sett, hørt og verdsatt (Karp, 2014, s. 254). En måte å redusere motstand på er å involvere de ansatte i behovet for endring. Andre tiltak kan være å gi praktisk støtte, emosjonell støtte og støtte i form av belønning. Dette vil kunne stimulere motivasjonen (Karp, 2014, s. 185 -186). Motstand mot endring er ikke entydig negativt og må respekteres og håndteres av lederne (Erichsen et al., s. 294). Karp (2014) understreker at det kan være grunn til å lytte til motstandernes argumenter og at dette må ses som et bidrag til nye diskusjoner. Kristoffersen (2020) sier at en av de viktigste egenskapene til medarbeidere, er evnen til å kunne si nei (s. 203).

Endringsvilje hos de ansatte avhenger av faktorer som eksisterende tillit til leder, opplevelse av rettferdighet og opplevd støtte fra organisasjonen. Personlige faktorer som grad av identifikasjon med organisasjonen og positive holdninger til arbeidsgiveren, kan også spille en rolle. Ansatte som er positive til endringer, vil kunne se nye endringer som noe positivt for seg

selv og sine videre muligheter (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 359-361). Å være vant til endringer gjør det lettere å håndtere nye endringer, og beholde roen selv om situasjonen er både usikker og ukontrollerbar (Karp, 2014). Kristoffersen (2020) sier at endringsviljen er helt grunnleggende for utvikling. Endringer har en egenverdi ved at de utfordrer det bestående. Endring for endringens skyld er derfor en god strategi. De gir kanskje ikke de resultatene du håper på, men de utfordrer til å tenke nytt (s. 13).

Omstillingskurven til Kaufmann og Kaufmann (2009) er en nyttig fremstilling av hvordan en endringsprosess kan arte seg, og kan brukes av ledere for å forutsi forventede reaksjoner. Den beskriver hvordan en krise kan skape ulike faser for reaksjoner hos de ansatte. De fire fasene er benektelse, reaksjon (motstand), undersøkelse (bearbeiding) og tilpasning. I den første fasen har ikke realiteten gått opp for den ansatte, og leders rolle blir da å være tydelig, grundig og repeterende for at informasjon skal nå frem. Den neste fasen er reaksjonsfasen. Nå har realiteten innhentet de fleste, og dette kan komme til uttrykk i et bredt spekter av følelser, som ofte refereres til som motstand. For lederne gjelder det å beholde roen, gi støtte og la folk få utløp for sine følelser. I undersøkelsesfasen rettes blikket fremover. De ansatte begynner å se muligheter og motivasjonen øker, selv om det for mange fortsatt kan være mye usikkerhet og frustrasjon. De ansatte har fortsatt behov for tydelig informasjon. I den siste fasen ser man hensikten med endringen. De nye målene er førende og den nye hverdagen er etablert (Erichsen et al., 2015, s. 293- 294).

En studie fra Norges Handelshøyskole har vist at endringer i organisasjoner er mer vellykket dersom de ansatte er vant til å takle endring. Dette forutsetter at de har positive erfaringer med tidligere endringsprosesser. De ansatte beholder da i større grad roen selv om situasjonen er usikker og ukontrollerbar. Dersom de ansatte har dårlige erfaringer med tidligere endringsprosesser, er det lettere at de utvikler en negativ holdning til endringen (Karp, 2014, s. 254).

NAV-ansatte er gjennom sin profesjon og sitt yrke opptatt av å beskytte sine klienter og ta etiske hensyn. Dette kan føre til konflikt mellom den ansattes autonomi og organisasjonens behov og føre til økt motstand fordi de ansatte ikke er enig i organisasjonens prioriteringer (Rønningstad, 2018, s. 8).

### 2.2.9 Motivasjon

Motivasjon er definert som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning til handlingen, og som opprettholder og forsterker denne (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 218). Motivasjon anses som et sterkt behov, og som noe som driver oss uten at vi selv har en klar bevissthet til det. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver motivasjon som *“de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”* (Erichsen et al., 2015, s. 213). Medarbeidernes motivasjon kan være avgjørende for en organisasjons effektivitet og for at den skal klare å endre og fornye seg (Kirkhaug, 2015, s.161). Ulike mennesker motiveres av ulike ting. Samtidig er ikke motivasjon en statisk tilstand, men noe som er i stadig forandring (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 35).

Maslows behovsteori rangerer menneskets fem grunnleggende behov i en pyramide. Nederst i pyramiden er de fysiologiske og grunnleggende behovene for overlevelse og tilpasning som mat, klær og husly. Videre er behovet for sikkerhet og trygghet. Den tredje kategorien er det sosiale behovet og forstås som behovet for vennskap og tilhørighet. Etter dette kommer behovet for anerkjennelse, status, suksess, prestisje og personlig vekst. Det øverste behovet i pyramiden er knyttet til selvrealisering og handler om hvorvidt man får utnyttet sine evner og realisert sitt potensial (Erichsen et al., 2015, s. 213). Maslow utviklet ikke i utgangspunktet denne teorien for å forstå organisasjoner, og den er blitt kritisert av både han selv og andre for ikke å være direkte overførbar i sin helhet til organisasjonsteori. Teorien er likevel mye brukt i organisasjonsarbeid, da den på mange områder beskriver motivasjon av ansatte på en lettfattelig måte. Forskning har likevel vist at mange ansatte fortsatt legger mest vekt på lavere ordens behov. De høyere ordens behovene gjør seg oftere gjeldene høyere opp i karrierhierarkiet. Her er friheten til å legge til rette for selvutvikling større (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 35- 36).

Flere andre teorier omtaler de samme faktorene som viktige for motivasjon. Adriaenssen et al. (2017) trekker frem at opplevelsen av sosial tilhørighet er nært forbundet med medarbeidernes entusiasme og engasjement (s. 27). På samme måte ser man at usikkerhet knyttet til jobbsikkerhet og lav jobbtildfredshet kan ha negativ effekt på jobbengasjement (s. 80). Adriaenssen et al. (2017) peker på at det er nær sammenheng mellom engasjement, entusiasme og trivsel, og at dette viser seg i økt produktivitet, lavere turn-over og høyere måloppnåelse. En av grunntankene her er at entusiasme smitter og gir økt trivsel hos flere medarbeidere (s. 82-83). Adriaenssen (2017) trekker frem en medarbeiders behov for å bli sett som en av de viktigste motivasjonsfaktorene, særlig knyttet til områder der medarbeideren gjør det godt (s.

21). Medarbeidere som føler seg sett og som har stor grad av autonomi i arbeidet, har økt sjanse for å oppleve trivsel og engasjement, som igjen kan føre til at man yter mer (s. 81). Dette kan sees i sammenheng med Maslows behov for anerkjennelse.

Indre motivasjon beskrives som naturlig og spontan, hvor aktiviteten i seg selv gir indre tilfredshet. Med en indre motivasjon utføres oppgaven med glede uten tanke på en ytre belønning. Indre motivasjon gir også økt utholdenhet, kreativitet og læring (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 46). Indre motivasjon kan sees som en indre driv til å gjennomføre oppgaven. Det er antatt at arbeidstakere som er indre motiverte knyttet til faglige utfordringer, er mer stabile og høyest ytende (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 220). Indre motivasjon kan ivaretas ved at medarbeidere får tilbakemeldinger som bekrefter deres kompetanse. Dette kan styrke opplevelsen av selvstendighet. Å oppleve selvbestemmelse i utførelsen av egne arbeidsoppgaver, og opplevelse av tilhørighet til et arbeidsmiljø, vil være viktig for den indre motivasjonen. Ledere som kommuniserer høye og realistiske forventninger til seg selv og sine medarbeidere kan også bidra til økt indre motivasjon (Erichsen et al., 2015, s. 217- 219). Selv om medarbeiderne har indre motivasjon er det viktig å huske at også de har behov for oppmuntring, støtte og anerkjennelse (Kirkhaug, 2015, s.161).

Ytre motivasjon vil si at medarbeideren motiveres av ytre belønninger eller gjennom det å nå et mål, ikke av selve aktiviteten i seg selv. Ytre belønning kan være lønn, status og frynsegoder. For mye vekt på ytre belønning kan ta oppmerksomheten vekk fra gleden av selve arbeidet og den indre motivasjonen, blant annet fordi den kan oppfattes kontrollerende. Ytre motivasjon er likevel viktig, så lenge den brukes på rett sted til rett tid, for eksempel i situasjoner hvor potensialet for indre motivasjon er svakt. For ledere kan det være vanskelig å finne ut hva som er en medarbeiders kilde til motivasjon. Dette kan føre til et for stort fokus på den ytre motivasjonen. I noen tilfeller kan dette være effektivt, men det kan også føre til et for sterkt fokus på resultat og på den måten redusere den indre motivasjonen (Erichsen et al., 2015, s. 217-219).

Clarke (2020) Beskriver viktigheten av å vise ektefølt anerkjennelse og takknemlighet for jobben som gjøres. Her legges det vekt på viktigheten av å være synlig og tilgjengelig, og vise at du er like bekymret for folk som for oppgavene og målene til organisasjonen (avsn. 6-9). Brafford og Ryan (2020) legger vekt på at det er viktig å ikke la ansatte "forsvinne i mengden", og at det kan være hensiktsmessig å minske teamstørrelsen under kriser, for å motvirke dette.

Det legges også vekt på at man som leder må ha fokus på å anerkjenne og skryte av godt utført arbeid.

Ansvarliggjøring blir beskrevet som en forventning om at medarbeidere tar ansvar for sine handlinger og overholder forpliktelser. Ansvarliggjøring kan ses som en kultur og norm som har utviklet seg over tid. I organisasjoner hvor ansvarliggjøring er praktisert blir det blant annet trukket frem at de ansatte har skapt sosiale kontrakter seg imellom. Dette kan gjelde avtaler, forpliktelser og en lovnad om å gjøre det som er avtalt. En slik forpliktelse vil kunne gi økt eierskap til organisasjonens utfordringer, muligheter og mål og gi organisasjonen større gjennomføringsevne (Karp, 2014, s. 217-220).

#### 2.2.10 Organisasjonsengasjement

Organisasjonsengasjement defineres som *“følelsen av forpliktende engasjement individet eller grupper har for den organisasjonen de arbeider for”* (Erichsen et al., 2015, s. 219). Forpliktete arbeidstakere har sterk tro på organisasjonens mål og verdier og har et ønske om å yte ekstra for organisasjonen, ved å for eksempel ta på seg ekstra arbeidsoppgaver og bli værende i organisasjonen. Et slikt forpliktende organisasjonsengasjement kan begrunnes i at medarbeidere opplever at det lønner seg å bli i organisasjonen, at de liker virksomheten og målene de jobber mot, eller fordi de føler de må bli fordi man er viktig for organisasjonen. Å skape et organisasjonsengasjement bør derfor ses som et sterkt verktøy for å nå virksomhetens mål (Erichsen et al., 2015, s. 219-220).

Jacobsen og Thorsvik (2009) gjør rede for hvordan organisasjoner kan utvikle personalpolitikk som motiverer medarbeidere til å yte noe ekstra. Her skisseres at delegering av ansvar nedover i organisasjonen, å tilpasse jobben til medarbeiderens ønsker og kompetanse, fleksible arbeidsordninger, hjemmekontor, karrieremuligheter og bruk av flere belønningssystemer samtidig, vil være positivt for å motivere de ansatte til ekstra innsats. Forskning viser at aktiv deltakelse av medarbeidere i beslutningsprosesser gir høyere ytelse i organisasjonen, både på individ- og organisasjonsnivå. Dette skaper også tilknytning til organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 243- 244).

### 2.2.11 Målstyring

Målstyring handler om ledelsens mulighet til styre virksomhetens tid og aktiviteter mot områder som skaper resultater, noe som er et viktig fokus under en krise. Dette betyr å prioritere noen oppgaver og fokusområder fremfor andre (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 202- 203). Målstyring i byråkratier som NAV er ofte knyttet til atferd etter forhold som god saksbehandling og overholdelse av rutiner, mens resultatmåling mer er knyttet til tidsfrister og antall gjennomførte brukermøter (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 231). For at målstyring skal fungere som tenkt er det viktig at de ansatte er klar over buken av det, hva det brukes til og hvem som bruker det. Å måle prestasjoner uten å ha et mål eller plan for utvikling vil gi lite resultat. Målesystemer som for eksempel oppfattes urettferdige kan skape misnøye og konflikt (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 249- 250). Flere studier viser at oppgaver som krever at medarbeiderne gjør egne vurderinger, har mye kompetanse og tar helhetlig ansvar for jobben, ikke egner seg for målstyring (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 249- 250).

Målstyring knyttet til atferd handler om en arbeidstaker behersker en bestemt atferd som er viktig for å være effektiv i jobben. Dette kan være forhold som punktlighet, ryddighet, god saksbehandling og overholdelse av rutiner. Dette blir ofte knyttet opp mot idealer i byråkratiet og har lite motiverende effekt for å yte noe ekstra (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 231). Målstyring har, særlig i offentlig sektor, vært omdiskutert fordi det på noen områder kan være vanskelig å formulere mål og resultatkrav, for eksempel kvalitet på tjenester, innovasjon og arbeidsmiljø (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 202- 203).

Resultatbasert målstyring fokuserer mer på resultatene som er oppnådd fremfor atferden, og er basert på en ide om at man motiveres av å jobbe mot og oppnå bestemte mål. Resultatorienterte metoder for måling er best å bruke der det kan lages direkte kvantitative mål for prestasjonene. Der dette ikke er mulig for å måle selve kjernevirksomheten bruker man i stedet indirekte mål som for eksempel tidsfrister, brukermøter, telefonsamtaler og klager. Dette må ses som midler for å nå målet og er bare interessant dersom de bidrar til verdiskapning (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 249- 242). Resultatmåling kan virke urettferdig i de tilfellene hvor den enkelte ikke har full kontroll over resultatet. For at resultatbelønning skal fungere må resultatet la seg måle klart og tydelig og resultatet må kunne føres tilbake til en gruppe eller et individ. Målesystemer har en sterk påvirkning på hva ledere og ansatte retter sin oppmerksomhet mot. Dette kan føre til at oppgaver som ikke belønnes eller kan måles mister fokus. Dette kan for eksempel være innovasjon, kreativitet og kompetanseheving (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 230- 232).

Roaldsnes (2018) viser til studier der man har sett at mål- og resultatstyring kan spille en positiv rolle for å definere hva som er viktig i arbeidet med å få mennesker i arbeid. Dette er et av NAV sine hovedmål. Mål- og resultatstyring førte ifølge denne studien til mindre fokus på det overordnede målet (Roaldsnes, 2018, s. 63 - 64). Han peker på flere utfordringer med å bruke bestemte måleparametere i NAV. For eksempel kan overgang til arbeid være et resultat av målrettet arbeid over tid, eller et resultat av helt andre faktorer som for eksempel behov for arbeidskraft. Resultatene av målstyring kan dermed gi forvirrende signaler om NAV-kontorets innsats (Roaldsnes, 2018, 72-75). For det andre er læringsperspektivet en viktig forutsetning for å lykkes med mål- og resultatstyring. I 2015 ble det påpekt at læringsaspektet ved bruk av målstyring i NAV må bli tydeligere (PSG 2015 i Roaldsnes, 2018, s. 73).

Sæther (2016) har i sin studie på målstyring i NAV funnet det samme. Sæthers informanter oppgir at målstyring påvirker prioriteringene deres i hverdagen, hvor enkle, raske og målbare oppgaver prioriteres, som saksbehandling, mens mer diffuse, vanskelige og tidkrevende prosesser nedprioriteres, som for eksempel oppfølging av brukere. Studien peker også på at de ansatte i liten grad blir motivert av NAV sin bruk av målstyring, fordi de har liten innvirkning på hva som måles og at den gir arbeidshverdagen et vilkårlig preg (Sæther, 2016).

I resultatene til Ellingsen et al. (2018) fremkommer det at målstyring på den ene siden gir forutsigbarhet og oversikt for veilederne i NAV, men at dette samtidig brukes av lederne til detaljstyring og kontroll. Dette kan svekke tilliten og tryggheten (Ellingsen, et al., 2018 s. 14-16).

#### 2.2.12 Lærende organisasjoner

Læring er en *“prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen”* (Jacobsen og Thorsvik 2009, s. 319). Peter Senge mente at det på ledelsesnivå må utvikles en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen. Senge mener det er spesielt fem elementer som er sentrale for å fremme læring i organisasjoner, nemlig personlig mestring, mentale modeller, felles visjoner, gruppelæring og systemtenkning. Sistnevnte handler om å tilstrebe å forstå sammenhenger i organisasjonen og den situasjonen organisasjonen befinner seg i. På den måten kan man avdekke hvilke årsaker som ligger bak de effekter man observerer (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s.340-341).

Örtenblad (2018) beskriver at begrepet *“Organizational learning”* handler om at det de ansatte kan eller lærer seg blir en del av organisasjonens kunnskap. Med denne type

organisasjonslæring kan læring ses som en prosess som fører til at man endrer praksis. Læring i organisasjoner finner sted når organisasjoner erfarer noe de mener bør endres og gjør noe med det. Men for at organisasjoner skal lære, forutsettes det at ansatte i organisasjonen lærer noe som spres videre (Örtenblad, 2018).

### 2.2.13 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling handler om overføre kunnskap mellom personer og grupper internt i organisasjonen (Lee, 2001, s. 324). Kunnskap delt av ansatte øker en organisasjons mulighet til å være innovativ (Lee et al., 2000, s. 1534). Cummings (2004) hevdet at mangfoldig sammensatte grupper øker verdien av kunnskapsdelingen. Han hevder også at en organisasjon også burde legge til rette for kunnskapsdeling mellom team, for å øke sansynligheten for å tilføre ny informasjon til de ansatte som ikke er delt tidligere (Cummings, 2004, s. 353). Kunnskapsdeling er spesielt viktig i en krise fordi det stimulerer de ansatte til å løse mer komplekse oppgaver på en effektiv måte (Geiger, 2011, s. 98). Ansatte som føler seg motiverte og engasjerte i sitt arbeid har letter for å dele informasjon med hverandre enn andre (Lee et al., 2000, s. 1534).

Eksplisitt kunnskap er det som nedfelles i rutiner og prosedyrer, denne er lett tilgjengelig. (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 326- 328). Man kan si at organisasjonene lærer ved å omsette kunnskap til rutiner, som igjen gir føringer for det videre arbeidet (Erichsen et al., 2015, s. 258). Begrepet “taus kunnskap” ble første gang brukt av den ungarske kjemikeren og filosofen Polyani, og handler om at vi vet mer enn vi kan beskrive. I det moderne kunnskapsbaserte samfunnet er evnen til å utnytte kunnskapen avgjørende. Ofte er taus kunnskap et resultat av erfaring og kan bare deles og videreføres ved hjelp av praktisk erfaring. Taus og artikulert kunnskap anses idag av flere som like viktige og bør anses som to separate kunnskapsaspekter, som samtidig er svært vanskelig å skille (Heggheim og Solhaug, 2004, s. 63). Den tause kunnskapen er man gjerne ikke bevisst, og blir dermed sjeldnere delt (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 326- 328). For at den tause kunnskapen skal bli en del av fellesskapets kompetanse bør det legges til rette for at medarbeidere kan jobbe sammen og på den måten lære av hverandre (Erichsen et al., 2015, s. 261).



## 3.0 Metode

Johannessen et al. (2011, s. 33-34) forklarer hvordan begrepet «metode» betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Metode handler om hvordan man som forsker skal gå frem for å innhente informasjon, hvordan informasjonen skal analyseres og hva informasjonen forteller oss. Nøkkelord som systematikk, åpenhet og grundighet er sentrale innen metode.

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vår forskningstilnærming og metodene vi har brukt. Vi vil også belyse forskningsetiske problemstillinger, samt redegjøre for forskningens kvalitet. Til slutt vil vi reflekterer rundt det å forske på egen institusjon. Vi vil underveis i kapitlet rette kritikk mot egne valg.

### 3.1 Valg av metode

#### 3.1.1 Den kvalitativ forskningsmetoden

I den samfunnsvitenskapelig metodelære skiller man mellom kvalitative og kvantitative metoder. Begge metodene bidrar på hver sin måte til en bedre forståelse av samfunnet vi lever i (Dalland, 2017, s. 52). Metoden man velger må være tilpasset problemstillingen man ønsker å utforske og gir føringer for valgene man tar. I kvantitativ metode bearbeides store mengder data, som ofte uttrykkes gjennom tall. Kvantitative studier gjør statistiske generaliseringer og metoden følger en klar struktur (Thagaard, 2013, s. 18). Man kan si at en kvantitativ tilnærming observerer noe fra utsiden, mens kvalitative metoder forsøker å forstå fra innsiden. En kvalitativ fremgangsmåte egner seg til å gå i dybden av fenomener og til å få frem det særegne. Informasjonen samles inn i direkte kontakt med informantene gjennom for eksempel intervjuer og observasjoner. Data som samles inn tar sikte på å få frem helhet og sammenheng og gir fleksibilitet med tanke på endringer underveis (Dalland, 2017, s. 52-53).

Underveis i prosessen med oppgaven har vi flere ganger endret problemstilling. I begynnelsen var problemstillingene mer rettet mot de organisatoriske endringer og grepene ledelsen gjorde. I neste fase jobbet vi med hvordan NAV opprettholdt sitt faglige arbeid. Etter flere bearbeidelser kom vi frem til at det var opplevelsen av krise som var det gjennomgående funnet i empirien og som vi ønsket at skulle danne grunnlagt for oppgaven. Vår problemstilling og studie søker derfor svar på hvordan de ansatte ved NAV Gamle Oslo opplevde de store endringene som skjedde rundt 12. mars 2020, og hvordan ledelsen påvirket denne opplevelsen.

Vi søker med dette først og fremst etter de ansattes egne opplevelser, erfaringer og tanker rundt krise og arbeidshverdagen de hadde i denne perioden. Vi er altså ute etter de subjektive historiene, fremfor statistikk over antall behandlede saker for eksempel, slik en kvalitativ metode kunne vært. For å få svar på det vi ønsket konkluderte vi med at en kvalitativ metode var best egnet da vi søker dybdekunnskap og helhetlig forståelse.

For studier som gjennomføres på et bestemt tidspunkt eller om en avgrenset periode kan tverrsnittundersøkelse egne seg godt (Johannessen et al., 2011 s.77-78). Basert på vår problemstilling mener vi at en tverrsnittundersøkelse egnet seg godt fordi vi søkte data fra en bestemt kort periode, den første tiden etter lock- down. Vi har også hatt begrenset med tid og ressurser til å følge organisasjonen over tid og longitudinelle undersøkelser har derfor ikke blitt vurdert som aktuelle.

### 3.1.2 Et kvalitativt forskningsintervju

Et kvalitativt intervju beskrives som en strukturert samtale med et formål. Et slikt intervju egner seg godt til å få svar på spørsmål om hvordan informantene vurderer, oppfatter og tolker hendelser og handlinger. Ved å samle inn data på denne måten gis informanten større frihet til å uttrykke seg og de kan i større grad være med å bestemme hva som snakkes om i intervjuet (Johannesen et al., 2011, s.143-145). Et kvalitativt spørreskjema ville begrenset informantens mulighet til å snakke om det de opplevde som mest relevant og interessant, og vi kunne på den måten mistet mye viktig informasjon. En annen fordel med å velge det kvalitative intervjuer er at vi som forskere får anledning til å stille oppfølgingsspørsmål og avklare eventuelle ting som er uklart. Det gir også muligheten til å redigere intervjuguiden underveis i prosessen dersom vi ser at det er nødvendig (Thagaard, 2013, s.98).

Vi valgte individuelle intervjuer fordi vi mente det egnet seg best. Vi ønsket ikke sosial konformitet hvor informantene bevisst eller ubevisst svarte det samme som resten av gruppen i redsel for å skille seg ut. Noen av temaene kunne også være personlige eller ubehagelige å svare på sammen med kolleger, som temaer knyttet til krise, engstelse og ivaretagelse. Et individuelt intervju vil i større grad kunne oppleves som en trygg arena og dermed gjøre intervjusituasjonen lettere (Johannesen et al., 2011, s. 166).

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervju med en overordnet intervjuguide. Intervjuguiden er ikke ment som et spørreskjema, men som et utgangspunkt med tanke på tema og generelle spørsmål. Spørsmålene som stilles skal baseres på problemstillingen (Johannesen

et al., 2011, s.145-147). Denne intervjumetoden ivaretok vårt behov for en viss struktur, samtidig som det ga oss friheten og fleksibiliteten vi trengte til å gjøre endringer underveis. Det ga oss også muligheten til å i større grad følge informantene i deres tanker og opplevelser slik de opplevde det. Ved å stille åpne spørsmål ga vi informantene muligheten til å snakke om det de opplevde som viktig. Selv om mange i stor grad nevnte de samme tingene, ble alle intervjuene unike. Vi ønsket ikke å benytte en ustrukturert form da en overordnet struktur ville gjøre det lettere å analysere de innsamlede data i etterkant. Etter hvert som vi hadde holdt noen intervjuer ble vi også tryggere på å la samtalen gå mer naturlig uten at vi slavisk gikk gjennom alle spørsmålene i intervjuguiden. Dette førte til at det ble bedre flyt i samtalen. Når vi ser tilbake på intervjuene kan man diskutere om noen av intervjuene kan ha vært litt for strukturerte i forhold til formen vi hadde valgt. Underveis i gjennomføringen av våre intervjuer merket vi at noen av svarene vi fikk til enkelte spørsmål var mindre relevante, og vi valgte da å endre eller fjerne disse. Etter hvert som vi hadde oppnådd metning knyttet til enkelte av temaene droppet vi også dem, for eksempel redegjørelse av tiltakene ledelsen gjorde.

### 3.1.3 Forskningsdesign

Innenfor kvalitativ metode er det mange ulike tilnærminger og det kan være vanskelig å finne en «perfekt metode».

Casestudier brukes i studier hvor man skal studere en eller få enheter basert på flere kilder. En enhet kan for eksempel være en avdeling i en organisasjon, slik det er i vårt tilfelle. Poenget er å få mye informasjon om enhetene man studerer (Thagaard, 2013, s. 56). Ved casestudie skal oppmerksomheten rettes mot det bestemte caset og det skal gis en mest mulig inngående beskrivelse.

En fenomenologisk tilnærming handler om å utforske og beskrive mennesker og deres forståelse av et fenomen, slik den erfares av dem. Forskeren prøver her å forstå meningen med et fenomen gjennom en gruppe menneskers øyne og deres virkelighetsoppfatning (Johannesen et al., 2011, s. 86). Dette betyr at man skal forstå et tema ut i fra andres subjektive opplevelser. Selv om flere av informantene våre jobbet i samme team og avdeling og hadde like arbeidsoppgaver, kunne de likevel oppleve situasjonen ulikt. Hvordan man opplever en situasjon bestemmes av blant annet deres bakgrunn og perspektiver (Thagaard, 2013, s. 40).

Vi har søkt å finne hvordan avdelingen ved NAV Gamle Oslo håndterte pandemien ut i fra informantenes perspektiv. Vi har med bakgrunn i dette gjort en enkeltcasestudie med en

fenomenologisk tilnærming. Caset har vært avdeling publikumsmottaket ved NAV Gamle Oslo. Caset er studert ved bruk av flere analyseenheter som er våre 10 informanter (Johannesen et al., 2011, s. 90- 92).

#### 3.1.4 Deduktiv og induktiv tilnærming

En dataanalyse kan ha en deduktiv eller induktiv tilnærming. En induktiv analyseform innebærer å gå fra empiri til teori og betyr i praksis at man trekker slutninger fra det spesielle til det allmenne. Dette kan gjøres ved å for eksempel lage teorier ut i fra mønsteret i empirien (Johannesen et al., 2011, s. 55). Vi valgte en induktiv tilnærming fordi vi ønsket å lage teorier om hvordan de ansatte opplevde krisen og hvordan ledelsens håndtering påvirket opplevelsen basert på empirien fra intervjuene. Med denne tilnærmingen har vi trukket slutninger basert på vår empiri. Ved deduktiv tilnærming går man fra teori til empiri. Vi hadde på forhånd ingen hypotese vi ønsket å teste og deduktiv tilnærming ble derfor ikke ansett som relevant for oss.

#### 3.1.5 Forforståelse

I møte med andre mennesker, ny kunnskap og nye erfaringer forstår vi verden, bevisst eller ubevisst ut i fra vår egen forforståelse. Forforståelsen kan forstås som ryggsekken vi bærer med oss med våre personlige erfaringer, interesser, bakgrunn og utdanning og påvirker hva vi studere, hvordan vi gjøre det og hva som vektlegges av empiri og teori (Johannesen et al., 2011, s. 42). Forforståelsen vår vil med bakgrunn i dette påvirke alle ledd i forskningsprosessen, fra utforming av intervjuguide, til gjennomføring av intervjuer og til analysearbeidet med datamaterialet. Det er derfor viktig å være klar over hvordan vi som forskere kan ha vært bestemmende for disse prosessene.

Vår forforståelse er preget av vår utdanning, arbeidserfaring og opplevelser i livet. Faglig har vi ulik bakgrunn hvor en er sosionom og den andre er sivilingeniør. Dette gjør at den ene har mye erfaring med kvalitativ data og teknisk arbeid, og den andre gjennom sin jobb og sine studier har forståelsesrammen forankret i det sosiale arbeidet med fokus på mennesker, relasjon og kommunikasjon. Sammen har vi studert ett år med personalledelse og kompetanseheving i tillegg til denne MBA-graden. Vi har gjennom hele denne perioden samtidig vært samboere og vært hverandres nærmeste studiepartner. Dette har gjort at vi sammen har fått mange felles faglige erfaringer, og våre ulike faglige utgangspunkt har styrket våre faglige diskusjoner. På bakgrunn av dette har vår forforståelse fått en større bredde.

Gjennom våre studier og tidligere arbeidserfaringer visste vi at endringer på arbeidsplassen oppleves svært ulike blant de ansatte og at motstand mot endring ikke er uvanlig. Noen liker endringer og utvikling, andre ikke. Noen blir usikre, noen ser muligheten til å påvirke. Vi var med bakgrunn i dette nokså sikre på at det hadde vært motstand mot flere av endringsprosessene som hadde foregått den siste tiden. I forhold til problemstillingen knyttet til hvordan de ansatte har opplevd endringene i en krisetid hadde vi ingen personlige erfaringer med dette og hadde heller ikke mye faglig bakgrunn fra tema. Vi hadde heller ingen kjennskap til hvilke grep NAV- kontoret hadde gjort knyttet til pandemien.

Gjennom studietiden har vi hatt flere gode faglige diskusjoner rundt motivasjon og våre opplevelser med motivasjonsarbeid på arbeidsplassen. Vår forståelse var at dette arbeidet ofte blir nedprioritert og forventet nok også å finne det samme her.

En av gruppemedlemmet har arbeidserfaring fra et annet NAV kontor. Dette har påvirket forforståelsen i den forstand at det har skapt noen forventninger til hvordan et NAV- kontor styres og driftes, hvordan NAV som organisasjon er bygget opp og hvordan dette kan påvirke de ansatte. Samtidig som studenten har vært bevisst hvilken forforståelse hun har til NAV som organisasjon har dette uten tvil påvirket alle leddene i prosessen. Med bakgrunn i tidligere arbeidserfaring, all medieoppmerksomheten det hadde vært knyttet til NAV og antall permitteringer hadde vi en forventning om at det hadde vært kaotiske tilstander ved NAV Gamle Oslo.

NAV er en stor offentlig organisasjon som alle har hørt om og har et forhold til. For gruppemedlemmet som selv ikke jobber i NAV er forforståelsen knyttet til NAV som en byråkratisk og uoversiktlig organisasjon.

### 3.2 Utvalg

Ved valg av informanter til en kvalitativ undersøkelse finnes en del prinsipper som bør følges. Disse er utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og rekruttering, og blir beskrevet mer detaljert nedenfor.

Vi bruker ordet informant om personene vi har intervjuet, selv om Thagaard stiller spørsmåltegn ved denne betegnelsen. Hun mener “intervjupersoner” er mer egnet til å beskrive de personene som intervjues, fordi relasjonen mellom forsker og den som intervjues ifølge henne samarbeider om å utvikle kunnskap og forståelse (2013, s. 96- 97).

### 3.2.1 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse

Ved kvalitativ undersøkelse skal utvalget basere seg på hensiktsmessighet, ikke representativitet. Målet er å få mest mulig kunnskap om et fenomen, og ikke gjennomføre statistiske generaliseringer. Det er derfor viktigere at informantene bidrar med betydningsfull data fremfor at det er mange. Metningspunktet blir nådd når det vurderes at man ikke lenger kan få ny informasjon (Johannesen et al., 2011, s. 108). I utvelgelsen av informanter henvender man seg ofte til grupper eller enkeltpersoner man på forhånd tror har noe å bidra med. Dette kalles i litteraturen for strategisk utvalg (Dalland, 2017, s. 56-57).

Det var avdelingsleder på avdelingen vi studerte som valgte ut informantene etter våre inklusjonskriterier. De eneste inklusjonskriteriene vi hadde var at informantene måtte ha jobbet i avdelingen i tiden vi ønsket å studere. Utover dette meldte vi inn ønsker med tanke på antall og stillingstittel. Utvalgsstrategien til denne studien kan sies å være strategisk. Da vi ikke kjente til organisasjonen og avdelingen var det vanskelig for oss å velge ut informantene selv. Alle informantene jobbet i samme avdelingen den første perioden av pandemien, foruten assisterende enhetsleder. På grunn av omorganiseringer hadde noen av informantene i etterkant byttet avdeling. Informantene ble valgt samtidig som en av gruppens medlemmer startet å jobbe i samme avdeling. Vår vurdering er at utvalget ikke ble påvirket av at gruppens medlem startet i avdelingen da hun ikke kjente til organisasjonen eller de ansatte på tidspunktet utvalget ble gjort. Det er samtidig naturlig å reflektere rundt hvordan utvelgelsen kan ha påvirket resultatet da det var avdelingsleder som valgte. Dette vil vi se nærmere under punkt 3.4.2.

Når vi meldte inn ønsker om informanter var dette med utgangspunkt i problemstillingen og hvordan vi best kunne få belyst denne godt fra henholdsvis statlig og kommunal del av avdelingen som da het publikumsmottaket. Vi tok utgangspunkt i 10 informanter, og mente dette ville være tilstrekkelig for å oppnå metning og til å kunne sammenligne svarene mellom statlig og kommunal del. Vi endte som følge av dette opp med å gjennomføre intervju med tre medarbeidere fra kommunal del, tre medarbeidere fra statlig del, to fagledere (én fra kommunal del og en fra statlig del), en avdelingsledere og en assisterende enhetsleder for NAV Gamle Oslo. Vi opplevde at antallet var tilstrekkelig for å oppnå metning.

Vi har til sammen 10 informanter, 4 menn og 6 kvinner. Informantene er godt spredd i alder fra 28 til 60 år. De kommunale ansatte er utdannet sosionomer, mens de statlige ansatte har variert utdanningsbakgrunn. Alle informantene har flere års arbeidserfaring fra NAV.

Informantene våre er kalt informant 1-10 av hensyn til personvern. Vi har også tatt med informasjon om hvilken del den enkelte tilhører (kommunal del, statlig del eller leder). Da vi kun har to fagledere og de er leder for hver sin del har vi av personvern hensyn valgt å ikke ta med informasjon om dette.

Våre informanter:

Informant 1	Kommunalt ansatt	Medarbeider
Informant 2	Kommunal ansatt	Medarbeider
Informant 3	Statlig ansatt	Medarbeider
Informant 4	Kommunalt ansatt	Medarbeider
Informant 5	Statlig ansatt	Medarbeider
Informant 6	Statlig ansatt	Medarbeider
Informant 7		Fagleder
Informant 8		Fagleder
Informant 9		Avdelingsleder
Informant 10		Assisterende enhetsleder

Vi ønsket å intervju enhetsleder, altså øverste leder ved NAV Gamle Oslo, men hun hadde dessverre ikke tid i denne perioden. Vi intervjuet derfor assisterende enhetsleder i stedet.

### 3.2.2 Datainnsamling

Det var avdelingens leder som tok den første kontakten med aktuelle kandidater via mail, med gruppe medlemmene på kopi. I mailen var det implementert en kort prosjektbeskrivelse vi i forkant hadde sendt til lederen. Prosjektbeskrivelsen beskrev intervjuets og oppgavens formål, når intervjuene skulle gjennomføres og varigheten på intervjuet. Flere av informantene responderte umiddelbart at de ønsket å være med.

Etter noen dager tok vi direkte kontakt med resten for å høre om de var interessert i å delta og eventuelt avtale tid for intervju. Siden en av gruppens medlemmer jobber i organisasjonen selv var det enkelt å holde kontakten med informantene og avklare hensikt og målsetting. Vi sendte også ut et mer utdypende informasjonsskriv med samtykkeskjema (vedlegg 9.3) (Johannesen et al., s. 158). Det omhandlet retten vår til å bruke informasjonen som ble samlet inn, og at vi kunne gjøre lydopptak av intervjuene, slik at vi kunne transkribere disse i etterkant. I tillegg ble informantene informert om at vi ville behandle alle opplysninger anonymt, og at de hadde

mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen når som helst dersom de ønsket dette (Thagaard, 2013, s. 26-28). Alle informantene var villig til å delta.

### 3.2.3 Utarbeidelse av intervjuguide

I utformingen av intervjuguiden fokuserte vi på intervjuets ulike faser slik de er beskrevet av Johannessen et al (2011, s. 149). I starten hadde vi en innledning med presentasjon av oss selv og oppgaven, før vi i neste fase stilte faktaspørsmål om informantene knyttet til utdanning og arbeidserfaring. Vi ønsket med dette å få en forståelse av hvem informantene var. Fase tre, og hoveddelen av intervjuet besto av nøkkelspørsmålene våre som skulle gi oss informasjonen vi trengte for å besvare vår problemstilling. I denne delen fokuserte vi på spørsmål hvor informantene kunne utdype og gi eksempler. Avslutningsvis la vi opp til å stille oppklarende spørsmål og gi informantene mulighet til å avklare, utdype eller selv stille spørsmål. I utarbeidelsen av intervjuguiden snakket vi med både veileder, avdelingsleder på NAV og flere av de ansatte for å undersøke hva de tenkte det ville være spennende å fokusere på. Vi utarbeidet to ulike intervjuguider, en til ledelsen og en til medarbeiderne. Dette fordi noen av spørsmålene kun var relevante for ledelsen. Intervjuguidene var likevel nokså like, slik at innsamlet data enkelt kunne bearbeides og sammenlignes.

Dalland beskriver utformingen av intervjuguiden som en faglig og mental forberedelse (2017, s. 78). Dette er en beskrivelse vi kjenner oss godt igjen ved at vi i denne prosessen tok flere runder med oss selv med tanke på fokusområder og etikk. Da en av gruppens medlemmer hadde startet et arbeidsforhold i organisasjonen da intervjuene foregikk var det ekstra viktig for oss å gjøre grundige avveininger rundt hvilke tema vi ville utforske nærmere. Vi ville ikke gå dypt inn i temaer som kunne være betente eller som kunne sette informanten eller gruppe-medlemmet i en vanskelig situasjon.

### 3.2.4 Intervjusituasjonen og gjennomføring av datainnsamling

Intervjuene ble gjennomført i desember 2020 og januar 2021. Intervjuene hadde en varighet på mellom 50 minutter og 1 time og 5 minutter. Tidspunktet for gjennomføring av intervjuene mener vi var god. 10 måneder etter lock-down hadde ledelsen fått oversikt, organisasjonen hadde funnet sin nye hverdag og de ansatte hadde fått den første perioden litt på avstand. Tidspunktet gjorde også at informantene faktisk hadde tid til å gjennomføre intervjuene.



Informantene hadde i forkant av intervjuene ikke fått tilsendt intervjuguiden, men fått informasjon om hva intervjuene skulle handle om både muntlig og skriftlig. De hadde fått beskjed om at intervjuene ikke krevde forberedelser.

Da vi er to stykker som skriver oppgave sammen var det naturlig for oss å gjennomføre intervjuene sammen. På den måten kunne vi kvalitetssikre intervjuene, motivere hverandre og være sammen om situasjonen. Dette er i tråd med anbefalingene i litteraturen (Dalland, 2017, s. 87). Vi fordelte intervjuene mellom oss slik at vi annenhver gang ledet intervjuet. Den som ikke ledet intervjuet noterte ned ting han/hun ønsket å utdype mer, skrev ned spørsmål og hadde oversikt over temaer som vi enda ikke hadde snakket om. Med denne fordelingen reduserte vi faren for feiltolkninger og at informasjon glapp.

Ved gjennomføring av intervjuer er tid og sted sentrale faktorer. Hvor intervjuene gjennomføres kan påvirke atmosfæren og avgjøre hvordan informanten føler seg (Johannesen et al., 2011, s.150). Intervjuene var i utgangspunktet tenkt å gjennomføres ansikt til ansikt på et møterom på arbeidsplassen. Vi ønsket fysiske møter for en bedre og mer naturlig dialog som i større grad fikk med både det verbale og det non-verbale i kommunikasjonen (Thagaard, 2013, s. 113-114). På grunn av strenge smittevernregler på tidspunktet intervjuene ble gjennomført måtte de i stedet gjennomføres digitalt på Teams. Vi opplevde likevel intervjuene som gode. Det kan være positivt at alle i forkant hadde hatt god trening i videomøter på grunn pandemien. At intervjuene ble gjennomført digitalt gjorde logistikken svært effektiv og enkel for gruppen. De fleste av informantene satt hjemme da intervjuene ble gjennomført. Vi opplevde informantene som komfortable med settingen. De av informantene som satt på kontoret satt på egnede rom. Vi vurderer det derfor slik at det er lite sannsynlig at informantene “dempet seg” i frykt for at andre skulle høre hva de sa (Johannesen et al., 2011, s.150). Under to av intervjuene ble informantene forstyrret av kolleger underveis. Dette skapte et brudd i intervjuet, men ble håndtert godt av informanten som raskt hentet seg inn igjen i samtalen.

I et intervju er samspillet mellom intervjuer og intervjuperson viktig fordi tilliten mellom partene kan være utslagsgivende for innholdet og kvaliteten på intervjuet. Det er intervjuers ansvar å vekke tillit, være lyttende og støttende for på den måten å oppfordre informant til å fortelle åpent og ærlig. Dette gjøres ved å skape en vennlig atmosfære og ved at forskeren tilpasser seg selv til den andre. Et godt samspill krever både empati og respekt (Thagaard, 2013, s. 109-113).

For å få en god start på samtalen ble det ofte gjort kort innledende small-talk før vi presenterte oss selv og oppgaven på en presis og forståelig måte, samtidig som vi takket for deltakelsen. Dette gjorde vi for å klargjøre rollene våre og meningen med studiet. En rolleavklaring så vi som ekstra viktig for oss siden en av gruppens medlemmer på dette tidspunktet hadde startet å jobbe i samme avdeling. Vi var i forbindelse med dette klare på at informasjonen som ble gitt i intervjuet ikke ville bli brukt i jobbsammenheng eller andre sammenhenger. Vi gikk også muntlig gjennom samtykkeerklæringen for å sikre oss at informantene hadde forstått innholdet av dette og vi avklarte rollefordelingen mellom oss med tanke på hvem som skulle lede intervjuet og hvem som skulle være assistent.

Selv om en av gruppens medlemmer på dette tidspunktet jobbet i avdelingen, hadde hun ikke vært en del av organisasjonen i krisen og hadde ikke egne erfaringer med tanke på hvordan organisasjonen hadde håndtert situasjonen.

Det var flere av informantene gruppemedlemmet aldri hadde møtt eller snakket med. Ved å være ansatt i samme organisasjon kan man likevel oppleve en viss tilhørighet. Dette kan ha bidratt til å skape en god dialog gjennom intervjuene og gjort det lettere å snakke om egne opplevelser. Hva informanten forteller kan også preges av hvordan vedkommende har lyst til å presentere seg selv (Thagaard, 2013, s. 113 - 115). Det at intervjuer fremover skulle være kollega med informantene kan ha preget hvordan informantene ønsket å fremstå.

For å få et vellykket intervju er det viktig å stille forberedt (Dalland, 2017, s. 77). Dette var viktig for oss for å fremstå profesjonelle. Vi hadde derfor på forhånd avklart rollene mellom oss, evaluert forrige intervju og "tunet oss inn på" en ny informant. Det var stor forskjell på de ulike intervjuene med tanke på hvor utfyllende informantene svarte. Noen snakket lenge uten pause, noen tok lange digresjoner, mens andre svarte kort på spørsmålet som ble stilt uten nærmere utdyping. Dette gjorde at vi hele tiden måtte tilpasse oss informanten. Her kom det godt med å stille forberedt slik at vi kunne forsøke å styre samtalen inn på det vi lurte på ut ifra svarene vi fikk.

Vi brukte to båndopptakere til å ta opp alt som ble sagt under intervjuet. Dette gjorde oss friere til å ta notater underveis og er anbefalt i litteraturen for lengre intervjuer (Dalland, 2017, s. 85). De fleste informantene hadde på forhånd signert et skriftlig samtykkeskjema vedrøre dette, men vi informerte likevel om dette i starten av intervjuet for å unngå usikkerhet. I de sakene hvor informanten ikke hadde signert skjemaet gikk vi gjennom dette og fikk muntlig samtykke

i starten av intervjuet. To båndopptakere sikret at vi hadde en back-up dersom noe hadde gått galt med utstyret. Mens båndopptakerne var skrudd på ble ikke personalia nevnt.

Underveis i intervjuene tok vi notater av tanker som dukket opp, ideer og spørsmål som ble stilt senere i intervjuet. Selv om tanken var at intervjuene skulle være så like som mulig for sammenlikning, er også noe av fordelene med en kvalitativ analyse at problemstillingen kan endres underveis, etter hvert som ny informasjon og kunnskap tilegnes. Vi endret noe fokus underveis i intervjuprosessen etter hvert som vi så hva vi fikk mest informasjon om. Utover i prosessen og hadde vi også mer fokus på å la informantene snakke noe friere enn i de første intervjuene. Noen ganger opplevde vi det som vanskelig å få utfyllende svar på og vi brukte da tid på å gå nærmere inn i temaet ved å stille spørsmål som “kan du fortelle mer om det?”. Andre ganger reformulerte vi svaret slik vi tolket det og spurte om vi hadde forstått det rett.

Det er intervjuene som har dannet grunnlaget vårt for selve dataanalysen. Informasjonen vi tilegnet oss gjennom intervjuene har gitt oss kunnskap om hvordan de ansatte opplevde situasjonen som en krise, samt hvilke ledelsestiltak som er iverksatt for å håndtere situasjonen og de ansattes opplevelser. Etter hvert intervju diskuterte vi internt i gruppen hvilket inntrykk vi satt igjen med, hva som var ekstra spennende i informantens beretning og hvordan vi hadde opplevd dialogen med informanten. På den måten sikret vi oss at vi hadde oppfattet informasjonen likt, mens intervjuet enda var friskt i minnet. Etter intervjuene prøvde vi å transkribere disse så fort vi hadde tid. Vi fordelte transkriberingen mellom oss slik at det var den som ledet intervjuet som transkriberte lydfile

### 3.3 Transkripsjon

Etter at alle intervjuene var ferdig transkribert, hadde vi totalt 104 sider tekst med 70 700 ord. Den neste jobben ble da å systematisere dette tekstmaterialet for å jobbe videre med det på en konstruktiv måte. Vi har tatt utgangspunkt i en fenomenologisk analyse hvor fokuset ligger på å forstå innholdet og meningen i datamaterialet. Analysen er utarbeidet av Kirsti Malterud og gjengitt i Johannesen et al (2011). Vi har også brukt elementer fra temasentrert analyse, beskrevet av Thagaard (2013).

### 3.3.1 Analyse av data

I kvalitativ forskning er det viktig at det er den som samler inn informasjonen som også er den som fortolker disse dataene. Det er fordi selve innsamlingsprosessen, hvilke teoretiske antakelser som er gjort, og forskerens oppfatning av det hele, er svært viktig for selve analysen. En dataanalyse har til hensikt å organisere data etter tema ved å bryte informasjonen ned i biter og systematisere den. Hensikten er å redusere mengde tekst, men samtidig bevare meningsinnholdet som skal danne grunnlag for analysen og fortolkningen (Johannesen et al., 2011, s.185- 187).

Som utgangspunkt for vår analyse hadde vi mye transkribert tekst, som i starten opplevdes uoversiktlig og kaotisk. Det finnes ulike hjelpemidler som egner seg til kategorisering av data. Vi hadde i utgangspunktet planer om å benytte NVivo, men fulgte i stedet trinnene for fenomenologisk analyse og brukte Word som verktøy.

Analysearbeidet startet med at vi leste vi gjennom de transkriberte intervjuene. Siden vi hadde delt transkriberingen mellom oss var vi på dette tidspunktet ikke fortrolig med alt datamaterialet. Mens vi leste gjennom noterte vi gjennomgående og interessante temaer før vi diskuterte helhetsinntrykket av empirien i fellesskap (Johannesen et al, 2011, s. 295). Dette gjorde at vi ble godt kjent med materialet og fikk en overordnet forståelse av helheten. Dette gjorde det lettere å starte neste fase. I denne prosessen var det fint å være to forskere, særlig med tanke på at en av oss hadde en nærmere tilknytning til informantene og informasjonen, og således også en sterkere forforståelse av materialet.

Neste steg innebar å kategorisere teksten under de identifiserte temaene. Dette ble gjort i et eget dokument i Word hvor vi opprettet et dokument per tema. I denne fasen brukte vi overordnede beskrivende koder som motstand, krise, informasjon, organisasjonslæring, ledelse, arbeidsmiljø, faglig, endringer og motivasjon. Under hvert av disse limte vi inn tekstelementer som ga kunnskap og informasjon som var relevant for å svare på vår problemstilling. Det ble identifisert meningsenheter fra alle informantene (der det var mulig) som ble kodet inn i de foreløpige temaene (Johannesen et al., s. 196). Arbeidet ble gjort grundig og systematisk. Vi var påpasselige med å ta med nok tekst slik at vi skulle forstå sammenhengen i det som ble sagt og ikke miste helheten (Thagaard, 2013, s. 159). Et utdrag kunne for eksempel være en halv side hvor vi hadde med flere spørsmål og svar, eller lengre forklaringer. Underveis som vi kodet teksten noterte vi kommentarer om hva som var spennende og tanker rundt hvordan dette kunne knyttes til andre deler av empirien eller teorien.

Når alt datamaterialet var kategorisert var det fortsatt mye uoversiktlig tekst og mange temaer. Etter hvert som vi så hvilke data som var mest interessant lagde vi underkategorier av de vi ønsket å jobbe videre med. Noen av temaene ble slått sammen. Vi hadde på dette stadiet fortsatt mange store temaer, som krise, motivasjon, planlagte endringer, den nye hverdagen. Under disse overordnede teamene hadde vi fortsatt mange underoverskrifter som hjalp oss med å skille dataen. Under temaet “den nye hverdagen” hadde vi for eksempel underkategoriene; hva gjorde ledelsen for å sikre det faglige arbeidet?, digital saksdrøfting, faste faglige møtepunkter. Etter hvert som vi kom lenger i arbeidet med oppgaven ble kategorien “den nye hverdagen” fjernet og elementene ble implementert i andre kategorier.

I de tilfellene hvor svarene fra informantene var nokså like hverandre satt vi disse etter hverandre slik at vi lettere kunne se hovedfunnene. I tilfeller hvor det var interessant å ta med funnen som avviket fra hovedfunnet ble dette noen ganger beholdt for å kunne brukes i diskusjonen. Noen funn passet under flere temaer og ble da plassert flere steder. For å sikre oss at vi hadde fått med de nødvendige bitene fra alle intervjuene gjorde vi denne prosessen flere ganger. I denne prosessen flyttet vi også en del av datamaterialet over til casebeskrivelsen.

Når alt datamaterialet var kodet og ytterligere kategorisert startet arbeidet med kondenseringen. I dette arbeidet beholdt vi meningsbærende elementer og kondenserte den. Dette gjorde vi ved redusere og sammenfatte funnene slik at det ga en korrekt gjengivelse av innholdet i koden (Johannesen et al. 2011, s.198). Det reduserte innholdet ble skrevet ut i tekst på en fortolkende måte. For eksempel; *flere av informantene sa de følte de var til bry og at de forstyrret kollegaene når de kontaktet dem digitalt*. Dette ga oss mer fortettet tekst under hver kategori. Denne prosessen gjorde vi i mange runder over en lang periode. Sitater vi mente var gode for å illustrere fortolkningen og meningsinnholdet godt ble beholdt.

I den siste fasen av analyse ble dataen rekontekstualisert for å sikre at kondensatene samsvarte med det opprinnelige materialet (Johannesen et al, 2011, s. 198). Det betyr at man sikrer at innholdet man sitter igjen med faktisk stemmer overens med det som fremkommer av empirien. I dette arbeidet brukte vi tabeller for å systematisere svarene ytterligere og få oversikt. På den måten ble det lettere å se om det var for eksempel få eller flertallet som mente det hadde vært sånn eller slik. I dette arbeidet ble klart for oss at enkelt av informantene hadde fått mer plass. Vi gikk da gjennom disse intervjuene igjen for å se om vi hadde oversett noe. Vi gikk også systematisk gjennom sitatene vi hadde markert for å se om fortsatt var representative og dekkende for meningsinnholdet. Noen ganger endret vi sitater. Vi har brukt mye tid på å gå

gjennom empirien flere ganger og diskutere oss imellom for å sikre at vi har fått med oss rett meningsinnhold og at vi har brukt data fra alle informantene.

Underveis i arbeidet har vi gått flere runder med oss selv på hvilke temaer vi ønsker å gå videre med. I etterkant tenker vi det hadde blitt lettere for oss om vi hadde bestemt oss klarere i forkant av intervjuene om færre temaer. Vi kunne med fordel også være flinkere til å velge bort temaer underveis, da vi har endt opp med mange store og små temaer helt frem til det ferdige resultatet. Ved å fokusere mer på få temaer fra start hadde vi i stedet kunne vi fått større dybde innen enkelte av temaene. Temaer vi har forkastet er endringsledelse, oppfølging av brukere, pandemiens effekt på planlagte endringer, pandemien påvirkning på arbeidsmiljøet. Opplevelse av krise har etter hvert som oppgaven utviklet seg fått et større rolle enn planlagt.

### 3.4 Kvalitet på studiet

#### 3.4.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet handler om hvor pålitelige den innsamlede informasjonen er, altså om den er til å stole på. Å redegjøre for påliteligheten i en studie betyr å beskrive konteksten, bakgrunn og forforståelsen som intervjuer, grunnen til at du har undersøkt det du har gjort og hva du skal bruke resultatene til (Dalland, 2017, s. 55). Ved bruk av kvalitativ metode er det ikke mulig å teste dataens reliabilitet på samme måte som i kvantitativ forskning, hvor man kan reteste og få samme resultat (Johannesen et al., 2011, s. 243). I kvalitativ forskning er påliteligheten knyttet til hvordan forskeren påvirker prosessen.

Vi har gjennom vår forskningsprosess forsøkt å dokumentere det vi har planlagt og utført, slik at det for leseren vil være oversiktlig og lett å forstå de dataene som presenteres, samt hvilken kontekst de må sees i sammenheng med. Ved å ta opp intervjuene har vi forsøkt å sikre oss at informasjonen har blitt mest mulig nøyaktig gjengitt. Dersom vi skulle tatt notater for hånd underveis i intervjuene, ville det blitt mye rom for tolkning, som igjen kunne ført til en gal fremstilling av det som ble formidlet.

### 3.4.2 Studiets troverdighet

I kvalitativ forskning innebærer troverdighet en redegjørelse av dataens gyldighet. Dataene i seg selv er ikke virkeligheten, men en avbildning av den. Validitet handler derfor om hvor relevant dataen er til å representere virkeligheten, altså fenomenet som skal undersøkes. Kvalitative undersøkelser kan ikke kvantifiseres (måles) og er derfor ikke valide. Når man utfører en kvalitativ undersøkelse, må man i stedet vurdere validiteten i forhold til informantene som velges, intervjuene som utføres og metodene som er brukt. Målet er ikke å eliminere alle skjevheter og metodefeil, men å drøfte hvorvidt disse kan ha påvirket validiteten (Johannesen et al., 2011, s. 244- 245).

Da vi diskuterte hvilke informanter vi ønsket oss vurderte vi validitet i form av stillingstype og plassering i organisasjonen. Utover dette var det vanskelig for oss å vurdere validitet til informantene i forkant da vi ikke kjent organisasjonen eller de ansatte. Siden det var avdelingsleder som valgte ut informantene kan det ha oppstått utvalgsskjevhet, ved at avdelingsleder valgte de informantene hun på forhånd visste var positive til henne som leder og håndteringen av den første perioden etter nedstengning. Dette vil redusere validiteten til informantene. På samme måte kan man diskutere om alle informantene var egnet til å belyse problemstillingen vår best mulig, også kalt klassifiseringsskjevhet (Johannesen et al., 2011, s. 245). Vår oppfatning er at alle intervjuene i større eller mindre grad ga oss unike synspunkter og historier som har bidratt positivt til helheten og til å svare på vår problemstilling. Vi opplevde ingen av informantene som uegnet.

Når det gjelder validitet knyttet til informantens utsagn vil dette være knyttet til om informanten snakker sant eller ikke (Johannesen et al., 2011, s. 245). Hva informanten er komfortabel med å dele er blant annet avhengig relasjonen og stemningen i intervjuet (Dalland, 2017, 83-84) og blir påvirket av for eksempel intervjuers kroppsspråk, stemmeleie og holdninger, også kalt intervju effekt i litteraturen (Johannesen et al., 2011, s. 245). I vår studie er det således naturlig å diskutere hvorvidt det at en av gruppens medlemmer på tidspunktet hvor intervjuene ble gjennomført var kollega med informantene. Det var flere av informantene gruppe-medlemmet aldri hadde møtt eller snakket med.

For å oppnå en god og meningsbærende samtale hadde vi fokus på å respondere sympatisk og forståelsesfullt på det som ble fortalt slik at informantene skulle føle seg komfortable med å dele både gode og dårlige erfaringer. Å være ansatt i samme organisasjon kan ha gitt en

opplevelse av tilhørighet og fellesskap til tross for at intervjuer og informant aldri før hadde møttes. Dette kan ha bidratt positivt til å skape god dialog gjennom intervjuene.

Felles tilhørighet til organisasjonen bidro også positivt til en felles forståelse om konteksten, noe som gjorde det lettere for intervjueren å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon (Johannesen et al., 2011, s. 245- 247). På den andre siden kan felles tilhørighet også ha gjort det vanskeligere for informantene å dele ærlig fordi de fremover skal være kollega med intervjuer. Dette kan ha ført til at de ikke ønsket å kritisere kolleger eller skape et negativt bilde av arbeidsplassen. På grunn av nettopp dette var vi tydelige på at informasjonen som fremkom gjennom intervjuene ikke vil bli brukt av studenten i jobbsammenheng.

Kognitiv skjevhet betyr at man søker etter informasjon som støtter egne teoretiske antakelser, for eksempel at man tolker intervjuene i en retning som underbygger det man allerede tror man vet. Faren er her at man kan komme til å unngå informasjon som motsier sin allerede eksisterende forestilling, eller bare lytter til det som underbygger denne (Johannesen et al., 2011, s.246). I forkant av intervjuene var vi bevisst på at vi måtte stille åpne spørsmål og la informanten svare på sin måte. Dette var viktig for å få mest mulig informasjon og for å unngå kognitiv skjevhet. I evalueringen av intervjuene påpekte vi flere ganger at vi hadde lukket spørsmålene mens vi stilte de til informanten. Dette ble bekreftet når dataen ble transkribert. Under transkriberingen ble vi også bevisst at vi noen ganger søkte bekreftelser på egne antakelser ved å stille spørsmål som “var det slik at...”. Dette kan bidratt til kognitiv skjevhet og påvirket validiteten til metoden negativt. For å sikre at vi hadde forstått budskapet til informanten rett hadde vi jevnlig oppsummeringer av det som ble sagt underveis i intervjuet. Dette kan ha forsterket validiteten.

Med tanke på kognitiv skjevhet mener vi det har vært svært nyttig å være to som skriver sammen, og hvor en har bakgrunn fra en bransje svært ulik NAV. Dette har gjort det lettere å frigjøre oss fra egen forforståelse og egne erfaringer knyttet til arbeidsplassen og NAV som organisasjon. Gruppemedlemmet som jobber ved NAV Gamle Oslo har flere års arbeidserfaring fra et annet stort NAV- kontor i Oslo og har dermed god kjennskap til arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene. Denne forforståelsen kan ubevisst ha påvirket spørsmålene som ble stilt og temaene som er belyst, og kan således ha påvirket validiteten.

Intervjuene ble gjennomført 10 måneder nedstengning. Det er den første tiden etter nedstengning som har vært utgangspunkt for vår studie. På en måte var det bra at intervjuene ble gjennomført en stund etterpå slik at informantene hadde fått ting litt på avstand og var blitt



vant til den nye hverdagen. Dette kan ha bidratt positivt til at de ville stille som informanter. Hukommelse er menneskers evne til å lagre og gjeninnhente informasjon, og påvirkes av mange faktorer (Johannesen et al., 2011, s. 246). Flere av informantene nevnte at de syntes det var vanskelig å skille hendelsene fra hverandre og huske rekkefølgen ting ble gjort i. Dette kalles hukommesseskjevhet og kan ha påvirket validiteten til informantene. Vi vurderer det likevel slik at nøyaktige detaljer ikke er avgjørende for vår problemstilling, da det er historiene og opplevelsene vi er ute etter.

Alle intervjuene ble gjennomført på norsk og det skal slik sett ikke være særlige språkutfordringer i direkte forstand. Selv om intervjuene ble transkribert ordrett, vil ikke en transkribering få med alle nyansene, som tonefall, mimikk, pauser etc. (Johannesen et al., 2011, s.244).

### 3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene fra en studie er relevante til å forklare lignende fenomener (Johannesen et al., 2011, s. 247). Formålet med studien har ikke vært å produsere generaliserbar kunnskap om opplevelse av krise eller vurdere hvordan NAV som organisasjon har håndtert koronapandemien. Hensikten har vært å studere de ansattes opplevelser i én avdeling ved NAV Gamle Oslo. NAV er en stor organisasjon med totalt 19 000 ansatte som jobber innenfor mange ulike fagfelt. Man kan dermed ikke si at studien har overførbarhet til NAV i sin helhet. Vi vurderer likevel at studien kan ha overførbarhet til andre avdelinger i NAV som på lik linje med publikumsmottaket i NAV Gamle Oslo har hatt betydelig økning i arbeidsmengde og opplevd store endringer som følge av pandemien. Det er også grunn til at tro at ansatte i andre organisasjoner har opplevd noe av den samme usikkerheten knyttet til smitte og store endringer i arbeidshverdagen som følge pandemien og at dette kan ha gitt en opplevelse av krise. På bakgrunn av de store endringene samfunnet har opplevd siden mars 2020 vurderes ikke situasjonen ved NAV Gamle Oslo som unik. Vi mener også studien kan ha en overførbarhet til å forstå hvordan ansatte opplever kriser på ulike måter og hvordan ledelsen kan bidra til å fremme og hemme opplevelsene. Studiet tar utgangspunkt i NAV som består av både statlige og kommunalt ansatte. Oppgaven viser at opplevelse av krise er individuelt og man kan ut i fra dette anta at funnene har overføringsverdi til både offentlig og private organisasjoner.

### 3.5 Litteratursøk

Litteratursøket har foregått med bruk av ulike metoder og har blitt gjennomført kontinuerlig i arbeidet med oppgaven. Valg av litteratur er gjort på bakgrunn av det vi fant mest interessant for å belyse vår problemstilling. Litteraturen er en kombinasjon av internasjonal forskningslitteratur og fagbøker.

Vi har gjennomført et systematisk litteratursøk i søkemotorene Oria, Emerald og Google Scholar. Vi har brukt søkeord som nav, krise, endring, endringsledelse, pandemi, kriseledelse, krisekommunikasjon. Vi benyttet også engelske søkeord; covid 19, norwegian welfare state, pandemic crises, change, crises mangement, public administration, black swan. Listen er ikke uttømmende. Ved bruk av avansert søk har søkeordene har blitt brukt i ulike kombinasjoner. Det gjorde det også mulig å filtrere søket til kun å omhandle engelske og eller norskspråklige kilder. Under hvert hovedtema har det blitt søkt mer spesifikt basert på funnene som er gjort i søkene og empirien. Valg av søkeord har endret seg etter hvert som vi ble mer kjent med litteratursøkingen, litteraturen og retning på oppgaven.

Vi har i noen av søkene gjort avgrensninger til artikler de siste fem årene, særlig i litteratursøk knyttet til NAV. Dette er begrunnet i at organisasjonen er i stadige endringer og vi ønsket oppdatert litteratur. Mange av søkene ga ingen relevante funn, mens noen ga interessante funn. For å vurdere om artiklene var relevante leste vi først sammendraget. Mange artikler ble da forkastet. Vi opprettet et dokument hvor vi lagret linken til artiklene vi vurderte som relevante og skrev ned stikkord om hva artikkelen handlet om. Noen steder lagret vi også et utdrag av teksten som vi mente var spesielt viktig. Vi fant flere studier knyttet til NAV. Noen av disse ble vurdert som interessante.

Vi har også gjort kjedesøk, som handler om å finne egnet litteratur i annen litteratur (Rienecker og Jørgensen, 2006, s. 193). Kjedesøket har bestått i å gå gjennom referanselister fra bøker, studier og forskningsartikler vi har ment er relevante og gode. På samme måte som over, noterte vi ned fra hvilken artikkel referansen ble hentet, lagret linken der det var aktuelt og skrev et kort notat om hva det handlet om, eller lagret et utsnitt av teksten. Oppgaven er også basert på litteratur vi har blitt kjent med gjennom våre studier, for eksempel Aarseth og Hinds og Weisband, samt litteratur som er foreslått av veileder.

Det har vært en stor utvikling med tanke på litteraturen knyttet til koronakrisen fra vi startet vårt litteratursøk høsten 2020 til innlevering av oppgave november 2021. Det har i mellomtiden

blitt skrevet store mengder litteratur, og det har vært vanskelig å holde seg oppdatert på fagfeltet.

### 3.6 Om å forske på egen institusjon

Å forske på egen institusjon kan ha både fordeler og ulemper. Ved å være en del av organisasjonen kjenner man også flere sider av den. Bakgrunnsinformasjon om organisasjonen gjør blant annet at man vet hvilke spørsmål som er relevante og hvor man skal etterspørre mer utfyllende svar (Nyeng og Wennes, 2006, s. 155). God systemforståelse for NAV har for eksempel gjort lettere å forkaste deler av empirien. Det var også nyttig i gjennomføringen av intervjuene for å vite i hvilke situasjoner det var viktig å få mer utfyllende svar og når man i større grad måtte forsøke å føre samtalen tilbake til det relevante.

Å forske på egen institusjon har også noen ulemper man skal være bevisst. Blant annet kan det føre til at man ikke ser det opplagte, men i stedet bare fokuserer på det nærmeste. Dette kalles “maurperspektivet” (Nyeng og Wennes, 2006, s. 155). For å klare å løfte blikket har vi hatt god nytte i at en av studentene ikke har vært en del av NAV, men har andre forståelsesrammer. Dette har også hjulpet oss å balansere hvordan vår forforståelse kan ha påvirket prosessen. Samtidig var ikke studenten med tilknytning til NAV ansatt i organisasjonen i perioden det forskes på. Studenten hadde nylig startet og kjente i liten grad til avdelingen det forskes på. Studenten hadde heller ikke erfaringer fra et annet NAV- kontor fra samme periode.

Ved datatolkning er det vanskelig å legge all subjektivitet til side og ikke bli påvirket av forutinntatte meninger. Det er altså en fare for at datamaterialet gjennomgår en filtreringsprosess og brukes på en måte som passer forskeren best. Det kan være ulike årsaker til dette, for eksempel at man ikke ønsker konflikt med kollegaer, ikke ønsker å utlevere noen, eller at man har egeninteresser. Frykten for beskyldninger av kolleger kan gjøre forskeren forsiktig med å bruke all data, noe som igjen fører til at lokalkunnskapen og verdien av denne forsvinner (Thagaard, 2013, s. 113-116). Vi har ikke gått inn temaer som vi har oppfattet som konfliktfylte. Dette er gjort fordi vi ikke har ønsket å fremheve eventuelle uenigheter i organisasjonen eller utlevere enkeltpersoner. Det skal samtidig nevnes at det har fremkommet lite av dette. I disse tilfellene har funnene vært knyttet til enkeltpersoner og ikke representert generelle funn. Vi mener det derfor ikke har begrenset vår oppgave eller påvirket våre resultater at dette er utelatt.

### 3.7 Forskningsetiske refleksjoner

Etikk i forskning handler om prinsipper, regler og retningslinjer for å ta stilling til om en handling er riktig eller gal. Etikk handler i all hovedsak om forholdet mellom mennesker og hva vi kan, og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannesen et al., 2011, s.93). Innen forskning skal etikk vurderes i alle ledd i prosessen, fra planlegging, valg av metode og problemstilling til hvordan resultater brukes og rapporteres (Dalland, 2017, s. 236)

Den «Nasjonale Forskningsetiske Komité for Samfunnsvitenskap og Humaniora» (NESH) gir en samling overordnede retningslinjer som vi har fulgt underveis i studien. Kort oppsummert er det tre viktige elementer som hele tiden må ivaretas. Den første er informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi. Det er viktig å forklare premissene for undersøkelsen til informantene på en grundig måte. Informantene må kunne ha mulighet til å trekke seg ubegrunnet (Johannesen et al., 2011, s. 96). I forkant av intervjuene sendte vi ut informasjonsskriv og samtykkeskjema til informantene som de signerte på. Informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet ble i tillegg muntlig gjennomgått ved starten av hvert intervju. Vi understreket også på slutten av intervjuet at de hadde muntlighet til å trekke seg senere dersom de ønsket det uten at dette ville få negative konsekvenser for dem.

Videre kommer forskerens plikt til å respektere informantens privatliv. Dette handler om at informantene skal være sikker på at informasjonen som gis behandles konfidensielt. Det kan hende dialogen i intervjuet plutselig berører elementer som informanten i ettertid finner mer personlig og ikke ønsker å dele (Johannesen et al., 2011, s. 96). Vi har i etterkant av intervjuene ikke sendt de ferdige transkriberte intervjuene til informantene for gjennomlesning. Dette er heller ikke anbefalt da muntlig kommunikasjon ofte er usammenhengende og man derfor kan bli misfornøyd med eget svar (Dalland, 2017, s. 81). Alle informantene fikk likevel muntlig oppfordring til å ta kontakt i etterkant hvis de hadde spørsmål, ville endre sin forklaring eller trekke seg. Ingen av informantene har i ettertid tatt kontakt vedrørende dette. Vi har vurdert det som sannsynlig at informantene ville tatt kontakt dersom de i ettertid hadde spørsmål.

Samtidig som vi har forsøkt å behandle datamaterialet konfidensielt og holde identiteten skjult, vil det likevel være en risiko for at de ansatte i organisasjonen kan gjenkjenne personer i studien basert på uttalelser vi bruker i oppgaven. Dette kan være basert på uttalelsen eller utvalget. På ansattnivå er det tre informanter fra kommunal del og tre informanter fra statlig del. Blant lederne er det kun to informanter i hver kategori. Det begrensede antallet gjør at det kan være

mulig å gjenkjenne hvem som er hvem, særlig for informantene selv. Alle informantene ble informert om dette muntlig ved intervjuets oppstart i tillegg til samtykkeskjemaet.

For å sikre konfidensialitet i arbeidet med oppgaven ble det ikke nevnt navn under lydinnspillingen og i bearbeidelsen av dataen brukte vi informant 1, informant 2 osv for å anonymisere materialet. Vi har ikke behandlet opplysninger om alder, kjønn, eller bakgrunn i oppgaven som ville gjort det enklere å identifisere informantene i oppgaven. Datamaterialet er produsert og lagret i Nord Universitets Microsoft 365 (one drive). For å holde orden på hvem som var informantene bak tallene hadde vi laget en liste på papir hvor vi koblet informantene til informantens nummer med fornavn. Da gruppens medlemmer bor sammen var det enkelt å oppbevare denne på et trygt sted uten at den kom på avveie. Når studien er avsluttet vil lydfilene bli destruert.

Det tredje og siste generelle elementet er forskerens ansvar for å unngå skade (Johannesen et al., 2011, s. 96). Dette handler om skadevirkning både på informantene som privatpersoner, men også for NAV-kontoret vi har studert. Her har vi hatt fokus på å skape en trygghet i intervjuet slik at vi fikk en mest mulig ærlig fremstilling av virkeligheten. Samtidig har vi brukt denne informasjonen forsvarlig slik at den ikke kan påføre noen ulemper i etterkant av studien. Vi har for eksempel ikke gått nærmere inn i temaer vi oppfattet som konfliktfylte.

Undersøkelsen vår faller under meldeplikten til «Norsk Senter for Forskningsdata» (NSD). NSD har den 07.01.2021 vurdert behandlingen av personopplysninger i prosjektet. Studien er vurdert i henhold til NSDs retningslinjer. Innlevering av oppgaven ble utsatt fra våren 2021 til høsten 2021. Dette er godkjent av NSD. Vi anser vår studie til å være utelatt fra Datatilsynets konsesjonsplikt, da vi ikke har behandlet sensitive opplysninger (Johannesen et al., 2011, s.93-101).

## 4.0 Empiri

I dette kapitlet presenteres funnene fra intervjuene vi har gjennomført. Vår analyse av materialet har ført frem til funn og resultater vi mener er relevante for å besvare vår problemstilling. Hensikten med presentasjonen er å formidle de ansattes opplevelse av tiden rundt nedstengningen av landet mars 2020. Fokuset vil være informantenes opplevelse av krise. Ut i fra disse opplevelsene ser vi på hvordan ledelsen har gjort nødvendige endringer og brukt motivasjon og kommunikasjon som virkemidler i denne perioden. Det vil også bli lagt vekt på hvordan tilliten har vært mellom de ansatte og lederne og hvordan organisasjonen har opprettholdt informasjonsflyten og kunnskapsdelingen internt i avdelingen.

Resultatene blir presentert som sammenfatninger av hovedfunnene og vil bli underbygd med sitater fra intervjuene.

Informantene presenterer hver sin unike historie fra en periode preget av usikkerhet, kaos og engstelse; både i samfunnet, organisasjonen og privat. Opplevelsen er i all hovedsak knyttet til den første perioden etter nedstengning. De forskjellige kapitlene og delkapitlene representerer utvalgte hovedfunn som belyser ulike aspekter av vår problemstilling. I første kapittel presenterer vi funnen knyttet til opplevelsen av krise. Delkapitlene går mer i dybden på hvordan enkelte av temaene påvirket hverdagen til de ansatte. Kapittel to handler om ledelsens krisehåndtering med vekt på endringer, prioriteringer, beredskapsplan og motstand. I de neste kapitlene presenterer vi funn knyttet til hovedtemaene tillit, informasjonsflyt, motivasjon og kunnskapsdeling.

Der vi anser det som relevant skiller vi mellom funn fra kommunalt ansatte og statlig ansatte.

### 4.1 Opplevelse av krise

Det var tydelig at informantene oppfattet situasjonen som en krise de første ukene etter lockdown. De hadde likevel noe ulik begrunnelse for hvorfor de mente organisasjonen var i en krise.

De kommunalt ansatte beskrev hvordan de fikk beskjed om at søknadsmengden på økonomisk sosialhjelp sannsynligvis kom til å øke mye de kommende ukene. Dette var hovedgrunnen til

at de oppfattet situasjonen som en krise. De brukte beskrivelser som; *“vente på den store bomba”*. Flere beskrev at de var i kontinuerlig beredskap og oppfattet situasjonen som kaotisk. Dette opplevde de som krevende. Informantene i kommunal del sa også at arbeidsmengden økte betraktelig i begynnelsen, men at det aldri ble så ille som fryktet. Den økte arbeidsmengden ga likevel en økt opplevelse av krise.

De statlige ansatte opplevde stor økning i arbeidsmengde, og mente dette var grunnen til at de følte de var i en krise. En av informantene forklarer: *“Det var mengdeproblematikken som overmannet oss helt og fullstendig, vi var jo livredde for at datasystemene skulle kræsje”*. Hun forteller videre at hun vanligvis pleier å ha 13-14 nye oppgaver hvert døgn, mens at det siste døgnet (fra 12.-13. Mars) hadde kommet inn 300. Informant 3 sammenlignet det med en atomkrig; *“Du tror det er atomkrig. Du tror det er systemet som har gått galt. Du blir helt, du blir litt paralysert da”*. Hun forklarte senere hvordan dette hadde gått inn på henne og *“Så da satt jeg og snappet litt etter luften, og lurte på hvordan skal dette gå”*. Mange og raske endringer i arbeidsoppgaver ga i tillegg merarbeid og usikkerhet hos de ansatte. Hjemmekontor ble også trukket frem som en forsterkende faktor på opplevelsen av krise. Dette vil vi komme nærmere tilbake til senere.

Flere av informantene nevnte en engstelse knyttet til smittesituasjonen og at dette hadde forsterket opplevelsen av krise. Engstelsen var knyttet til usikkerhet rundt viruset, stemningen i samfunnet og frykten for å bli smittet. En av informantene som var mye i PM mente også de rigide smittevern hensynene forsterket denne engstelsen og gjorde de ansatte redde. Ledelsen ga uttrykk for at de hadde tatt hensyn til at folk var engstelige og tilrettela slik at de sunne gjøre jobben sin innenfor rammer de følte var trygge for seg. Den samme engstelsen gjorde også at flere ikke ønsket å komme på kontoret for å betjene vakttelefonen slik de vanligvis gjorde. På bakgrunn av dette ble vaktordningen revidert. Ledelsen fikk skryt for klare føringer med tanke på smitteverntiltakene som ble iverksatt. Ledelsen ga selv uttrykk for at de hadde vært tidlig ute med å iverksette smitteverntiltak og at de var fornøyde med dette.

Samtlige ledere mente organisasjonen var i en krise, basert på ulikt grunnlag. Mangelen på digitale hjelpemidler og fravær av fysisk kontakt med brukerne ble påpekt som krevende. Usikkerhet og engstelse rundt smitte ble også trukket frem som en viktig faktor for ledelsens opplevelse av krise. En leder opplevde det økte ansvaret ovenfor både ansatte og brukere som belastende, og det at man var i beredskap hele tiden. Lederen pekte også på at de jobbet svært lange dager. *“.... jeg følte jeg var på jobb i all min våkne tid”* (informant 10). Lederen beskrev

at de i denne perioden var utsatt for store endringer, gjerne flere ganger om dagen, og at de måtte ta inn svært mye informasjon i forskjellige kanaler. Alt dette gjorde at hun opplevde at organisasjonen var i en krise.

Flere av lederne ga uttrykk for at de opplevde at krisen kom brått på. En av leder mente dette ikke var noen akutt krise, men at krisen utviklet seg over en periode. Hun beskrev situasjonen som en krise basert på egen erfaring fra tidligere, og mente at krisen ble definert da de satte krisestab. Hun forteller:

*Ja, det er jo kanskje mere et begrep man bruker når tiltaksnivået blir høyt eller når på en måte risikoen er høy, så ja, jeg tenker egentlig det, vi satt krisestab da og da må man vel egentlig si at det er en krise.*

Samlet sett ser vi at informantene opplevde den første tiden etter lockdown som krise.

#### 4.1.1 Betydningen av økt arbeidsmengde

De kommunalt ansatte ga uttrykk for at de stort sett følte de hadde hatt nok tid til å gjennomføre sine oppgaver, selv om det den første perioden var en betydelig økning i arbeidsoppgaver. Som et eksempel mottok hver kommunale veileder rundt fem søknader per døgn til vanlig, mens det nå kom 30. Flere kommenterte at den mest hektiske perioden varte i to måneder. Da kom det på plass økonomiske ordninger fra regjeringen, med forskudd på dagpenger for permitterte. Dette gjorde at arbeidsmengden for de kommunalt ansatte ble redusert. Alle de kommunale informantene var tydelige på at de samme løsningene gjorde at økningen av nye sosialhjelpssøknader ikke ble like stor som forventet.

For å forberede seg på den økte pågangen fikk de ansatte beskjed om å rydde i sakene sine, overføre saker til andre avdelinger og til andre NAV- kontor. Lederne bekreftet at de hadde hatt stort fokus på dette i mars og april. En av lederne sa hun opplevde noe treghet blant de ansatte med tanke på å følge prioriteringene som var bestemt knyttet til rydding av saker. Hun forklarte dette med at de ansatte ikke forsto hvorfor de skulle gjøre det da det på daværende tidspunkt var liten økning i nye saker.

Informantene påpekte at arbeidsmengden til vanlig også varierte, og at dette derfor ikke var noe nytt for dem. Flere sa at forventningene fra ledelsen med tanke på gjennomføring av arbeidsoppgaver var justert ned i forhold til situasjonen og at de hadde fått beskjed om at de



måtte tillate seg å kartlegge mindre i hver sak. En uttrykte det som at de hadde fått beskjed om “å ta toppene”.

Samlet sett ga de uttrykk for at de hadde hatt nok ressurser, foruten akkurat de første ukene og at de ikke hadde jobbet mye ekstra. Alle de kommunalt ansatte påpekte at de til vanlig var flinke til å hjelpe hverandre hvis noen hadde stor arbeidsmengde. Dette gjaldt også i denne situasjonen. Informant 1 beskrev det slik;

*...ganske raskt så ble det litt sånn vi jobber sammen og får til det her, hjelper hverandre uansett hva. Og det var veldig mye sånn, er det noen som trenger hjelp så må man si ifra, jeg har tid til å ta noen saker hvis noen har behov for hjelp osv. osv., så det var veldig sånn, internt mellom oss var det i starten en sånn, både kaotisk og usikkert, men samtidig vi prøvde å hjelpe hverandre så godt som mulig.*

Både lederne og de statlige ansatte ga mer uttrykk for at arbeidsmengden deres hadde økt mye den første perioden. De brukte ord som betraktelig og voldsom for å beskrive økningen. Informant 3 beskrev reaksjonen hun fikk da hun skjønnte hvor mange nye brukere hun hadde fått over natta. Hun sa det slik;

*13. mars tror jeg det var, så åpnet jeg arbeidsbenken min og fikk latterkrampe, for da hadde jeg vel fått 300 nye i løpet av det døgnet inn på min benk [...]. Så da fikk jeg jo skikkelig latterkrampe og tenkte at jaja, jeg visste det kom til å komme noen, men fullt så mange, og da bare sitte med 3 datoer på bare Gamle Oslo, da tenkte jeg himmel og hav, hvor mange er det dette har skjedd for nå. Så da satt jeg og snappet litt etter luften, og lurte på hvordan skal dette gå.*

I likhet med de kommunale skulle de tillate seg å gjøre mindre i hver sak. Noen påpekte at kommunikasjonen med brukerne endret seg og at de nye brukerne hadde andre behov enn hva de var vant med. De var ikke kjent med NAV-systemet, kjente ikke til de digitale løsningene og hadde ofte fire spørsmål i stedet for ett. Samtidig som fokus på oppfølging ble nedprioriter sa flere av informantene at de nye brukerne trengte mer oppfølging. Dette ga derfor ytterligere arbeidsmengde for de ansatte.

En av informantene påpekte at de også på statlig side var vant til mengdeproblematikk fra før og at de hadde bistått hverandre ved behov. Hun refererte til en dugnadsånd og ansatte som

brettet opp ermene og heiet på hverandre for å få det til sammen. I motsetning til de kommunalt ansatte hadde de statlige ansatte jobbet ekstra mye for å håndtere den store mengden. En av dem mente “*alle sammen jobbet tidlig og sent og maxet det som var av fleksitid.*”

Empirien viser altså at arbeidsmengden økte betydelig for de ansatte den første delen av pandemien. I tillegg til den økte mengden var det også forventningen om at mengden ville øke ytterligere som ble trukket frem som mest belastende. Informantene var flinke til å hjelpe hverandre og mente dette hadde vært viktig.

#### 4.1.2 Endringer i arbeidsoppgaver

For de kommunalt ansatte fremkommer det at arbeidsoppgavene stort sett har vært de samme, men at det var klarere føringer på hva som skulle prioriteres og at det ble gjort endringer i rutiner og grensesnitt. Det kom også tilleggsføringer fra statsforvalter og enhetsleder. Alle nevnte at de hadde brukt mer tid på saksbehandling og mindre tid på brukermøter, vakttelefon og oppfølging.

*Jeg fikk jo ikke nye oppgaver. Men det endret jo fokuset. Det blei veldig mye saksbehandling kontra kartlegginger og samtaler. Det var veldig mye fokus på at nå må vi bare få behandla det som kommer inn og vi må sørge for at folk har tak over hodet og mat på bordet liksom. Det var det man hadde tid til i den perioden. Så det var ikke nye oppgaver, det var mer av å forflytte fokuset litt da . (Informant 4)*

Blant de statlige ansatte fremkommer det at arbeidsoppgavene i større grad ble endret. Flere trakk frem at det kom føringer fra regjeringen med direktiver om nye måter å jobber på. Dette ble endret fra dag til dag og det ga merarbeid å holde seg orientert om endringene. Blant de statlige ansatte kom det også frem at de hadde endret måten å jobbe på for å møte den økte arbeidsmengden

En av informantene trakk frem at de allerede var midt i en omstrukturering av organisasjonen og hadde startet opplæring mot ny organisasjonsmodell. Han mente dette påvirket hvordan de håndterte den store økningen i antall henvendelser. Noen av de ansatte kunne ikke sine nye arbeidsoppgaver godt nok og sleit med å gjennomføre oppgavene riktig. Informanten beskrev det som en stressende situasjon:

*Så det var veldig travelt for alle sammen. Så ja, arbeidsoppgavene ble endret nesten hver uke. Det var mange som opplevde arbeidet som stressende, de gruet seg til å, til dagen i morgen da. Det var veldig stressende situasjon. Men når innsatsteamet fikk brukerne, så begynte det å normalisere seg...*

Arbeidsoppgavene ble også endret i den forstand at de ble gjennomført på digitale plattformer. All møtevirksomhet ble gjennomført digitalt. Flere sa de ikke kjente til mulighetene for videomøter, verken internt eller med brukere fra før. Flere syntes de var uvant å snakke med kollegene på videomøte, men at de hadde vært raske med å lære det.

Som vi ser var det mye endringer knyttet til utførelsen av arbeidsoppgaver, prioriteringer og digitale hjelpemidler. For noen hadde dette vært krevende å forholde seg til.

#### 4.1.3 Hjemmekontor og opplevelse av krise

Flere av de ansatte hadde de siste månedene før pandemien startet opp med litt hjemmekontor. Samtidig hadde flere av våre informanter aldri hatt hjemmekontor. For flere var muligheten for hjemmekontor ny fordi de tidligere hadde brukt stasjonære PCer. Informant 1 ga uttrykk for at han ikke hadde benyttet seg av hjemmekontor fordi han ønsket å skille mellom jobb og privat. *“Jeg hadde aldri jobbet hjemmefra, og jeg sverget egentlig på at jeg aldri skulle ha noen form for hjemmekontor, fordi hjemmet mitt er litt sånn hellig, vil ikke ta med meg jobben hjem”*.

Det er store variasjoner hvorvidt de ansatte trivdes med hjemmekontor eller ikke. Dette påpekte også flere ledere. Mange trivdes, og flere nevnte at de jobbet mer effektivt fordi det var mindre sosialisering og mindre forstyrrelser gjennom arbeidsdagen. For andre fungerte det dårlig å sitte hjemme. Dette ble begrunnet med fysiske begrensninger og tap av faglig og sosial omgang. I disse tilfellene ble det tilrettelagt for å være på kontoret. Fraværet av fysisk kontakt påvirket også det kollegiale og gjorde det vanskeligere å ta vare på hverandre.

Informant 7 brukte ordet «brakkesjuken» for å beskrive hvordan hjemmekontoret påvirket de ansatte. Han mente hjemmekontor hadde fungert godt en periode, men at han etter hvert merket at de ansatte ble preget av å være mye hjemme.

*Og da opplevde jeg at det gikk veldig fint de tre første månedene, fra mars, og da begynte du å merke på noen at den brakkesjuken begynte å slå inn, og at noen opplevde*

*jeg, når jeg snakket med dem på teams osv., begynte å problematisere ting på en helt annen måte enn de gjorde tidligere, jeg tror det var et veldig behov for å bli sett og hørt, som kanskje ikke var der tidligere.*

Flere kommenterte at de slet med ergonomiske tilpasninger på hjemmekontoret. Alle fikk tilbud om å få fraktet hjem skjerm og kontorstol. Dette hadde vært til hjelp, selv om en del fortsatt slet med gode

Pålagt hjemmekontor ble av flere trukket frem som en forsterkende effekt av krisen, fordi de ikke trivdes med å jobbe hjemmefra. For andre dempet det engstelsen knyttet til smitte og ga arbeidsro.

## 4.2 Krisehåndtering

Som beskrevet i casebeskrivelsen opprettet ledelsen krisestab 11 mars 2020. Dette effektiviserte ledelsen ved at det ble færre mellomledd og beslutninger kunne tas raskere. To av informantene var del av krisestaben. Krisestaben sine hovedprioriteringer hadde vært informasjon, trygge de ansatte og livsopphold til brukerne. De mente de hadde vært tydelig med å prioritere oppgaver slik at de ansatte skulle vite hva som var forventet av dem. For å effektivisere driften av kontoret slo de sammen to avdelingen slik at de lettere kunne flytte ressurser etter behov.

Når det kom til ledelsesform var det ulike oppfatninger av om og eventuelt hvordan de hadde endret denne. Mens en av lederne var tydelig på at det var blitt mer ovenfra og ned-ledelse, mente en annen at det hadde blitt motsatt. Hun var blitt mer bevisst hvilke situasjoner hun skulle styre og hvilke hun skulle involvere.

De fleste ansatte opplevde at de hadde blitt involvert ut ifra hva som var mulig. Samtidig mente flere at det var blitt mer ovenfra og ned ledelse og håpet det ville komme mer tilbake til slik det hadde vært tidligere. En beskrev det som at ledelsen hadde lagd "vanntett skott" ved å bruke en sterkere ovenfra og ned-ledelse. I dette la hun at ledelsen hadde vært tydelig på hvordan de ansatte skulle jobbe, hva de skulle gjøre og ikke gjøre. Informanten mente dette hadde vært bra i denne perioden.

Vårt inntrykk er at organisasjonen ble klarerer i sine føringer og mer styrt av ledelsen enn de ansatte var vant med fra tidligere.

#### 4.2.1 Forberedelser og bruk av beredskapsplan

De fleste av lederne mener organisasjonen var for dårlig forberedt, men at de taklet krisen på en god måte etter forutsetningene. Flere påpekte at det var vanskelig å være forberedt på noe så fjernt. En beskrev det som *“julekvelden på kjerringa”*.

En av lederne var samtidig veldig tydelig på at organisasjonen forberedte seg godt ukene før og at hun var klar når nedstengningen kom. Hun var tydelig på at det ikke var en akutt krise, men at det fra februar begynte å bygge seg opp ved at helsemyndighetene og kommunene begynte å forberede seg. De hadde selv gjort daglige tiltak de siste ukene før det ble stengt. Dette gjorde at de fikk en følelse av å være i forkant, noe som var viktig for å skape trygghet for de ansatte. *“Altså den siste uka før det ble stengt ned så tror jeg vi gjorde daglige tiltak med innstramminger. Og så kom stengingen. Så da var vi egentlig veldig forberedt. Eller jeg var forberedt.”* (informant 9).

Samtidig som de hadde gjort daglige smitteverntiltak, var hun også opptatt av at de hadde forsøkt å opprettholde forutsigbarheten både for de ansatte og for brukerne så langt det lot seg gjøre. Dette mente hun hadde stor verdi i slike kriser. Hun understreket også at logistikken var viktig å få på plass for å håndtere krisen på en god måte; *“du må preppe for det du tror kommer, også må du ordne logistikken. Sånn at den går på skinner. Og sånn er det i alle kriser”* (informant 9).

Samme leder ble av flere trukket frem som særlig viktig for ledelsens håndtering av krisen. Lederen hadde erfaringer med krisehåndtering og ble oppfattet som realistisk, realitetsorientert og tydelig. Flere av de andre lederne påpekte at de i starten hadde en avslappet holdning og ikke forsto alvorret. Overnevnte leders arbeid med realitetsorienteringer var derfor viktig. Lederen bekreftet at hun hadde jobbet mye med dette og at hun generelt hadde gjort mye arbeid selv. Hun ønsket seg flere å diskutere med og delegerer oppgaver til og mente manglende kompetanse i organisasjonen gjorde dem sårbare.

En av de andre lederne fortalte at de hadde gjennomført en papirøvelse på pandemi for 7 år siden og at det da hadde føltes veldig virkelighetsfjernt. Organisasjonen gjennomførte også en

papirøvelse kun få uker før lockdown hvor de skulle lage en tiltaksplan for hva de skulle gjøre hvis kun få av de ansatte kunne oppholde seg på kontoret. Dette ble initiert av bydelen i forbindelse med den økte smittesituasjonen.

De fleste ansatte mener organisasjonen ikke var godt nok forberedt, men forsvarte organisasjonen med å si at det ikke var mulig å forberede seg på alt. En av informantene mente de var forberedt i den forstand at de hadde startet opp med litt hjemmekontor. En annen mente de burde forstått alvorret tidligere og at de hadde vært bedre forberedt om de kjente brukergruppen sin bedre.

Vår oppfatning er at de fleste opplevde krisen som plutselig og akutt. En av ledernes erfaringer med kriser fremstår som viktig for organisasjonens håndtering.

#### 4.2.2 Motstand mot endringer i krise

Både ansatte og ledere ga uttrykk for mye motstand til de planlagte organisasjonsendringene i forkant av pandemien. Etter noen uker med kriseberedskap ble arbeidet med de planlagte organisasjonsendringene startet opp igjen. Flere mente denne endringsprosessen hadde gått bedre enn forventet og at pandemien hadde ført til mindre motstand. Treningen i å håndtere endringer hadde gjort de ansatte mer fleksible og robuste. Flere trakk dette frem som en positiv følge av pandemien.

*ja, jeg tror kanskje noe av det mest positive, ... er at folk har fått øvd seg på å gjøre ting på en annen måte, og at det er ganske sunt for en organisasjon og veldig sunt for medarbeiderne i seg selv (informant 10).*

Nesten alle informantene mente det hadde vært lite eller ingen motstand mot endringene som kom på grunn av pandemien. Det var ulike syn på hvorfor motstanden var redusert. De ansatte forklarte det med at de selv ikke hadde bedre forslag og at de ikke hadde andre valg enn å godta. Noen av informantene påpekte at dette ville vært annerledes i andre omstendigheter og at de da ville vært mer spørrende til avgjørelsene som ble tatt.

Informant 6 forklarte det slik:

*...motstand, hvordan skal jeg si [det]. Det var ikke så veldig mye motstand, fordi du hadde ikke noe annet valg. Så du kan ikke si jeg gjør ikke det, fordi det er ikke min oppgave. Alle måtte stille opp da.*

Han beskriver her hvordan han ikke hadde andre muligheter enn å forholde seg til det som ble bestemt. Han påpeker også en slags dugnadsånd hvor alle måtte trå til for at det skulle fungere. En av lederne forklarer redusert motstand med krisens natur. Hun mente endringene opplevdes mindre når alt annet også er kaos.

*Alt er forandret uansett. Og da oppleves ikke endringer så, da oppleves de mye mindre da enn hva de hadde gjort i en normalsituasjon. Ikke sant, at du får kanskje noen nye måter å jobbe på, eller noen nye kolleger, det blir liksom bare et lite komma. (informant 9)*

En annen leder mente redusert motstand handlet om at situasjonen gjaldt alle, ikke bare NAV. I tillegg var det positivt at endringene var begrunnet i noe eksternt. Hun var imponert over omstillingsevnen til de ansatte “*når det virkelig kniper*”, som hun selv sa.

*...det er annerledes når det gjelder alle, det var ikke bare oss, eller det var ikke vi som hadde gjort en endring eller noe sånt, det ble jo en sånn fellesskapsfølelse av det tror jeg. Sånn at jeg tror at man følte man gjorde en innsats for felleskapet, og det liker jo disse NAV- ansatte da.” (informant 10)*

Informant 5 var den eneste av våre informanter som mente det var mye motstand mot endringene som ble innført. Grunnen var at det ble gjort endringer uten at de ansatte fikk beskjed, og at dette skapte usikkerhet rundt arbeidsbyrden og arbeidsoppgavene. Hun kommenterte senere at kollegene hadde løst dette med å snakke med hverandre.

*Ja, det opplevde jeg veldig at det var. Veldig motstand ..., det ble innført endringer uten at man fikk beskjed om at nå vil du ikke lenger ha den og den oppgaven. ... når du får den usikkerhetsfølelsen, da er det lettere å utvikle motstand.” (informant 5).*

Hun sa samtidig senere at det hadde gått bedre enn forventet og at hun hadde prøvd å ha en positiv innstilling. Hun beskrev det slik:

*Det blir et sånt hjul du spinner i, men samtidig som arbeidstaker skal man også være klar over at når man er ansatt i nav så kan man settes til hva som helst. Og det er veldig dumt å møte en sånn endring med nei, derfor må man heller si; jeg prøver, så får vi heller se hvordan det går. Og hvis det ikke går så går det ikke. Men ut ifra sånn som vi rigga så fikk jeg jo helt vondt i brystet og hjerteklapp når jeg hørte hvor mange mennesker jeg skulle ha kontakt med liksom, og hva jeg skulle holde styr på. Men det ble veldig greit. (informant 5).*

Generelt sett ser vi at informantene mente motstanden hadde vært liten til endringene som kom som følge av pandemien. Dette ble begrunnet i flere forhold. For mange av de ansatte opplevde de å ikke ha andre valg.

#### 4.3 Tillit til ledelsen

Alle informantene ga tydelig uttrykk for at de hadde tillit til ledelsen. Tilliten til ledelsen ble noen ganger uttrykt spesifikt. Andre ganger har vi forstått utsagnene som uttrykk for tillit, som for eksempel at de var imponert over ledelsen og hva de hadde fått til i denne situasjonen.

Det var mange grunner til opplevd tillit. Flere av de ansatte sa at ledelsen hadde kjennskap til deres arbeidsoppgaver, deres arbeidshverdag og hvilke konsekvenser høy arbeidsbelastning kunne få. Dette gjorde at de ansatte hadde tillit til at beslutningene som ble tatt var ment som det beste for de ansatte og deres hverdag. Andre opplevde det som tillitsskapende at vakttelefonen ble håndtert av ledelsen fordi det viste at de tok ansvar. Det ble også påpekt at ledelsens raske iverksettelse av tiltak hadde vært tillitsskapende.

De aller fleste opplevde at de kunne ta opp ting med sin leder uten problemer. Dette forstår vi som et uttrykk for tillit. At ledelsen var klare og tydelig og at mange har opplevd god støtte har også vært indirekte utsagn om opplevd tillit i denne situasjonen.

Ledelsen mente også at de hadde opplevd tillit fra de ansatte og at dette hadde vært viktig for å kunne gjøre de grepene som er tatt. *“Jeg tenker det har vært stor lojalitet mot de beslutningene som er tatt i den perioden. Veldig. Og det er jo helt nødvendig. Men jeg mener at det har det vært. Ellers så går det jo ikke.”* (9) . Her påpeker informantene nødvendigheten av tillit i situasjonen og at dette har vært viktig for å håndtere krisen på en tilfredsstillende måte.



En annen mente tilliten til ledelsen hadde vært høy fordi de hadde fått gjennomført mye. Informanten sa også at ledelsen hadde prioritert å være redelig, tydelig og enkel i informasjonen, nettopp for å skape tillit. Ledelsens tillit ble også begrunnet i at de hadde tatt situasjonen på alvor. Den nye hverdagen med hjemmekontor krevde tillitsbasert ledelse. De nevnte samtidig at medarbeiderne var dyktige og selvgående. Dette forstår vi som et uttrykk for tillit.

Empirien fra vår studie viser at det har vært en grunnleggende tillit mellom ledelsen og de ansatte. Tilliten har kommet til uttrykk på mange ulike måter og vært begrunnet i flere forhold. Tilliten mellom partene har vært viktig for håndteringen av situasjonen.

#### 4.4 Informasjonsflyt

Den nye situasjonen gjorde at både informasjonsmengden og behovet for informasjon økte mye. I tillegg var det også nye kommunikasjonsformer som påvirket informasjonsflyten.

Ledelsen var tydelige på at informasjonsdeling var en høyt prioritert oppgave den første perioden. Med daglige oppdateringer fra krisestaben ønsket å forsikre de ansatte om de var oppdatert på det de trengte. På statusmøtene ble det delt oppdatert informasjon om covid-19 situasjonen, endringer på kontoret og forventninger om hvor lenge situasjonen kom til å vare. Det kom også frem at møtene var begrunnet i viktigheten av å se hverandre, uavhengig av om det var noe nytt. Intet nytt var også nytt.

*Det var jo alt smått og stort da kan du si. Det skjedde jo ikke så mye fra dag til dag, men det var viktig å se hverandre og vite at nå har det ikke skjedd noe nytt. Så det, vi gjennomførte det da. (informant 9)*

En av informantene mente det i perioder ble for mye informasjon, samtidig som de hyppige møtene hadde ført kollegene nærmere hverandre. Ingen av de andre informantene nevnte at de følte det hadde kommet nærmere sine kolleger i denne perioden, men flere ga uttrykk for at de hadde mistet kontakt.

Informasjonsflyt var et av ledelsens høyest prioriterte tiltak. De ga samtidig uttrykk for at den store jobben de hadde lagt ned hadde hatt mindre effekt enn ønsket og at de hadde fått tilbakemeldinger på at de ansatte manglet informasjon. Dette påpekte også noen av de andre

informantene. De mente viktig informasjon glapp fordi det var endrede kommunikasjonslinjer og kommunikasjonsformer, samtidig som informasjonsmengden økte veldig.

Informant 3 beskrev det slik:

*Også har vi jo det med at man leser feil, man hører feil, kommunikasjonslinjen er ikke helt klar, vi kan plutselig på teams så kan viktig informasjon for meg for eksempel ligge et sted hvor jeg ikke forventer å kunne finne den, sånn at da har jeg gått glipp av en informasjon som kunne gjort arbeidshverdagen min lettere.*

Her beskriver informanten at informasjonen kom på nye måter via nye kanaler, og at dette utfordret informasjonsflyten. Det ble vanskelig å navigere seg rundt og vite hvor man skulle lete etter informasjon, fordi den noen ganger lå andre steder enn man forventet. En påpekte også at informasjonsflyten ble utfordret av at noen var fast på kontoret, og andre var fast hjemme. De som var på kontoret ble i større grad en mer naturlig del av endringene som skjedde, for eksempel smitteverntiltakene i PM.

Mange av de ansatte, både statlige og kommunale sa de hadde fulgt med på nyhetene fortløpende for å holde seg oppdatert. De kommunalt ansatte hadde ikke blitt oppfordret av ledelsen til å gjøre dette da de ville få nødvendig informasjon av dem. De statlige informantene ga uttrykk for at kontinuerlig nyhetsoppdatering var viktig for å klare å være i forkant. Dette fordi ledelsen fikk informasjon samtidig som alle andre og det dermed tok noe tid før denne ble viderefremidlet.

En av de statlige veilederne forklarte hvordan han startet arbeidshverdagen på navet (NAV's intranett) for å vite at han hadde fått med seg siste nytt:

*Jeg begynte arbeidsdagen på navet. Og det var mye som skjedde. Og all den infoen fikk du fra navet, ikke fra ledelsen. Fordi ledelsen visste ikke selv, de sa dere må være oppdatert på navet, fordi vi vet ikke hva som skjer. Og navet er første kanalen som gir den riktige og oppdaterte informasjonen om alt. (informant 6).*

Økt digitalisering ble av de fleste trukket frem som positivt utfall av pandemien. Samtidig ble det av noen påpekt at det manglet felles kjøreregler for bruk av intern digital kommunikasjon. En av lederne sa de hadde startet med å utarbeide kjøreregler for bruk av teams før Covid-19, men at innføringen ble hasteigangsatt med pandemien. Dette gjorde at det ikke var utarbeidet

tydelige føringer med tanke på hvilke kanaler som skulle brukes til hva. Han påpekte at tydeligere føringer på dette hadde bedret informasjonsflyten. Det ble også kommentert at det etter hvert ble useriøs stemning i teams- gruppene for saksdrøfting og at det ble mye chat som ikke omhandlet sak.

Våre resultater viser at det var variasjoner hvorvidt de ansatte opplevde at de fikk informasjonen de hadde behov for den første perioden i pandemien. Alle de kommunalt ansatte informantene ga uttrykk for at de stort sett hadde fått den informasjonen de trengte underveis. De statlige ansatte mente de måtte oppsøke nødvendig informasjon selv. Fra begge linjene var det spesielt én leder som fikk mye skryt for sin evne til å være realistisk, klar og tydelig i informasjonen som ble gitt.

#### 4.5 Kunnskapsdeling

Den nye hverdagen med hjemmekontor endret hvordan organisasjonen måtte drive sitt faglige arbeid med deling av kunnskap, drøfting av saker, faglig oppdateringer og oppfølging av brukere. Dette ble forsøkt ivaretatt av ledelsen ved å prioritere oppgavene til de ansatte tydelig, gjennomføre fagmøter og flytte den normale driften over på digitale plattformer.

Informant 9:

*... vi prøvde bare å flytte den normale driften over til teams. Uten å gjør det til noe sånn annerledes, at man ringer opp på teams, bruker den chaten. Jeg tror det var det, det var det som var tanken, å bare flytte driften over på teams. Ikke lage så masse nye formelle møter, men beholde den spontane saksdrøftinga.*

Lederen påpeker her hvordan hun ønsket å opprettholde den spontane saksdrøftingen, selv om den måtte foregå på andre plattformer. Hun sa senere at hun opplevde at de ansatte hadde diskutert saker med henne selv om hun hadde vært mindre tilgjengelig. Flere av informantene mente midlertidig at lederne hadde vært travle og hatt mindre tid til faglige diskusjoner. Dette hadde ført til høyere terskel for å kontakte dem.

Både de statlige og de kommunalt ansatte hadde fagmøter én gang i uken. Blant de statlige ansatte fremkommer det at dette møtet ble startet i løpet av pandemien, som et initiativ fra ledelsen. Det var delte meninger om hvordan de syntes det fungerte. To mente møtet var både

nyttig og lærerikt. En av dem trakk frem at det var blitt lettere å diskutere saker nå som de ikke løp på hverandres kontor, men var satt i grupper hvor alle kom til ordet. En ga uttrykk for at møtet fungerte dårlig og at hun i stedet hadde funnet seg en makker hun kontaktet ved behov.

De kommunalt ansatte var vant til å ha fagmøte en gang i uken. De mente møtet hadde blitt dårligere under pandemien. Dette ble forklart med at møtet ble gjennomført digitalt og at det ble lettere å ikke møte eller ikke delta aktivt. Det ble samtidig mindre plass til faglig innhold, fordi tiden ble brukt til å snakke om pandemien. Informant 1 beskrev det slik; *“noe som var døende døde ut helt med en gang korona kom”*. Flere kommenterte at de generelt sett savnet mer faglig innhold i møtene.

Det faglige arbeidet i avdelingen ble forsøkt opprettholdt av ledelsen med digitale fagmøter og digital saksdrøfting, men flere av de ansatte ga uttrykk for at det faglige arbeidet ble nedprioritert i denne perioden.

#### 4.5.1 Hjemmekontor og digital kontakt med kolleger

Mange av informantene trakk frem at hjemmekontor utgjorde en stor forskjell i hvordan de jobbet, fordi alt måtte foregå digitalt. Dette påvirket muligheten til å dele, diskutere og lære av hverandre. Noen av informantene hadde tatt i bruk teams for intern kommunikasjon før pandemien. Mange uttrykte at de var lite kjent med mulighetene bærbar PC ga, både med tanke på brukerkontakt, medarbeiderkontakt og fleksibilitet.

Flere av informantene sa de følte seg til bry og at de forstyrret kollegaene når de kontaktet dem digitalt. Informant 2 beskrev det slik: *“... når man skal kontakte folk da hjemmefra digitalt så er man liksom litt til bry. Hvert fall har jeg det inntrykket, at man, da forstyrrer man folk”*. Hun påpekte også at dette kunne gjøre at hun noen ganger ikke tok kontakt, fordi hun følte spørsmålet var for lite og at hun da i stedet brukte mye tid på å finne svaret på egenhånd.

En annen informant beskrev at noen ble engstelige og usikre på hvem de skulle spørre om hjelp, når de ikke hadde en kollega ved siden av.

*Så vi opplevde da at å ikke være i nærkontakt med mennesker når vi trenger det, så var det vanskelig for de fleste. Vi har jo alltid behov for å spørre en kollega, men du kan ikke plage en kollega for eksempel når du vil. Så det er jo det, man må jo avtale alt. Nå*

*må du avtale alt. Du ser at kollegaen din er opptatt. Vi kan jo plage så klart, det er jo lov det. Men hvor mye kan man plage, det er det største spørsmålet. Hvor mye kan du plage en kollega. Dette begynte å bli veldig veldig vanskelig (informant 6).*

Han påpeker her hvordan han opplevde at han plaget en kollega dersom han tok kontakt digitalt og at kontakten i større grad en tidligere måtte avtales. Han sa senere at dette også påvirket både arbeidsmiljøet og motivasjonen.

Flere av informantene mente at den digitale kontakten hadde ført til mye mindre saksdrøfting. Andre mente at de faglige diskusjonene hadde bestått, bare at det nå foregikk på andre kanaler. Informant 4 sa hun opplevde det å diskutere saker som mer tungvint når alle var på hjemmekontor. Det ble vanskeligere å ta kontakt, tok lenger tid å få kontakt og diskusjonen tok mer tid:

*Alt føles litt mer tungvint. Det er ikke den kjappe praten, den som vanligvis kan ta meg fem minutter, den kan ta meg en halvtime, enten fordi jeg må skrive den i stedet for å prate den, eller fordi jeg ikke får tak i den jeg egentlig skulle ha tak i ....*

Hun påpekte også at kollegene i større grad kunne velge om de ville svare på henvendelsene hennes når spørsmål blir stilt i en chat, noe de ikke kan gjøre hvis du henvender deg til en kollega på kontoret.

Mange av informantene påpekte at de savnet den uformelle saksdrøftinga på kjøkkenet, over en kaffekopp eller på kontoret hos naboen. Dette var også en tilbakemelding ledelsen hadde fått fra de ansatte. Informant 8 mente fraværet av dette påvirket den faglige utviklingen.

Mange av informantene har trukket frem at de er del av faglig sterke team som er vant til å diskutere saker, bistå hverandre og som har gode erfaringer med å få det faglige til å fungere. Dette trekker de frem som positivt i denne situasjonen.

Empirien viser at hjemmekontoret førte til usikkerhet knyttet til det å kontakte kolleger digitalt. Flere beskrev det som å bry andre. Mange opplevde at usikkerheten og de nye barrierene førte til mindre saksdrøfting og at de savnet den uformelle diskusjonen på kontoret.

#### 4.6 Ledelsens bruk av motivasjon

Det var stor variasjon hvorvidt de ansatte hadde opplevd ledelsen som motiverende i denne perioden. Halvparten av de ansatte mente ledelsen hadde hatt fokus på motivasjon og tatt seg mer tid til hver enkelt, selv om de hadde hatt det travelt. Flere ga uttrykk for at de følte seg sett og at de fikk tilbakemeldinger og skryt for innsatsen de hadde lagt ned. Flere av informantene påpekte også at ledelsen var flinke til å tilrettelegge og imøtekomme ønsker om å jobbe på kontoret. Informant 5 syntes det var viktig med tilbakemeldinger, selv om de ikke alltid var positive: *“Altså, det er jo ikke alltid jeg får positive tilbakemeldinger, men jeg får tilbakemeldinger. Og det er veldig viktig for meg”*.

Den andre halvparten mente de ikke hadde opplevd et stort fokus på motivasjon verken før, under eller etter pandemien brøt ut. Flere påpekte at ledelsen burde hatt mer fokus på å motivere sine ansatte det siste året. Noen påpekte at det var vanskeligere å komme i kontakt og at de i større grad ble overlatt til seg selv. Ledelsen sa på sin side at tett personaloppfølging hadde vært et mål.

Informant 2 beskrev det som at de *“... fløt kanskje litt i vår egen båt rundt den tiden der...”*. Hun beskrevet samtidig sitt eget team som sterkt og selvgående. Dette gjorde at ledelsen kunne slippe dem litt og fokusere på andre oppgaver. Hun påpeker likevel at hun gjerne skulle sett at oppfølgingen var enda bedre og at hun håpet det ble bedre med tiden. For eksempel savnet hun flere planlagte en- til- en møter når hverdagssamtalene ble redusert på grunn av den fysiske avstanden..

Informant 3 mente det var viktig at ledelsen i vanskelige tider ga det lille ekstra for sine ansatte. Dette gjaldt uavhengig av om de ansatte klarte seg godt eller ikke:

*...jeg tenker at som leder i en sånn situasjon, så burde du ikke gå ut ifra hva du tror dine medarbeidere trenger, da bør du faktisk bjuda på i veldig gode månn, sånn at de ansatte føler seg sett, verdsatt, tatt vare på. Sånn at jeg mener at de ansatte skal aldri måtte ha behov for å be om det, det er lederens ansvar å gi det, da er du en god leder.*

Flere av lederne ga uttrykk for at den største utfordringen for de ansatte med tanke på motivasjon var overgangen til hjemmekontor. De mente overgangen til videomøter og hjemmekontor gikk bra i begynnelsen, da det var nytt og spennende. Etter en stund falt engasjementet og de ansatte ble mer og mer passive. Det ble for eksempel færre som sa noe på

digitale møter. Det kom også frem at de ansatte ble mer asosiale av å sitte hjemme alene og at de trakk seg tilbake og begynte å fungere annerledes. En av lederne mente dette skyldtes at de ansatte var understimulerte av å sitte for mye hjemme. Tilrettelegging for å kunne være på kontoret var derfor et viktig motivasjonstiltak fra ledelsen.

Andre konkrete tiltak de hadde iverksatt var oppfordring om å ta seg en halvtimes gåtur i arbeidstiden, felleslunsj og fredagsquiz. Informant 7 mente det var viktig med pause og frisk luft; *“Sitt ikke inne og få veggene mot deg, kom deg ut, få luft, rens hodet, pass på å tren, sånn at man ikke glemmer de tingene da”*. Tydelig informasjon til de ansatte ble også begrunnet i motivasjon, ved at de på denne måten prøvde å involvere de ansatte så mye som mulig.

Utover dette var det ulikt hvordan lederne hadde jobbet med motivasjonen til sine ansatte i denne perioden. En av lederne mente hun ikke hadde endret måten hun motiverte sine ansatte på, men at ting nå i større grad måtte gjøres skriftlig for å nå ut. En annen ga uttrykk for at han hadde hatt stort fokus på å motivere sine ansatte. Han påpekte hvordan de ansatte har ulike behov. Han opplevde at noen var åpne og tydelige om sin situasjon og hadde kommet med innspill på hva de trengte, mens andre hadde *“lukket seg og fjernet seg fra systemet”*. Det var sistnevnte gruppe han ga *“førstehjelp”* som han selv beskrev det. Han var også tydelig på at flere og flere ansatte begynte å skru av videokameraet i møter og at det da ble stilt krav om at dette måtte være på. På den måten var det lettere å danne seg et bilde av hvordan det var med de ansatte, om de var engasjerte og om de så friske ut. Ingen av de andre lederne nevnte dette.

Oppsummerende kan det se ut til at motivasjonen hos de ansatte gradvis ble redusert med tiden og at dette kom til uttrykk gjennom passivitet. Den lange perioden med hjemmekontor blir trukket frem som en viktig faktor i dette. Lederne gir uttrykk for at motivasjonstiltak har vært fokusområde, med vekt på individuelle tilpasninger. Selv om ikke alle informantene uttrykte eksplisitt at de følte at ledelsen hadde motivert de, sa samtidig nesten alle at de opplevde at ledelsen hadde vært støttende og fulgt dem godt opp gjennom krisen. Dette forstår vi som motivasjonstiltak fra ledelsen.

#### 4.7 Ledelsen bruk av målstyring

Flere ledere sa det var blitt økt og endret bruk av målstyring etter pandemien inntraff. Dette hadde sammenheng med at de ikke lenger hadde den daglige kommunikasjonen og treffpunktene med de ansatte på kontoret, og at målbildet til NAV Gamle Oslo endret seg.

En leder beskrev at de i løpet av pandemien endret målbildet og bruk av målstyring, fordi prioriteringene ble annerledes med den nye situasjonen. Mål i virksomhetsplanen ble tilsidesatt og det ble i stedet fokusert på å sørge for livsopphold til brukerne. Dette ble også påpekt av de ansatte som mente målstyringen var blitt redusert. Grunnen var at det ikke lenger var mulig å jobbe mot de vanlige målene da dette i stor grad er knyttet til å få brukere i arbeidsrelatert aktivitet eller jobb. Når samfunnet var stengt og alle arbeidsrelaterte tiltak i regi av NAV var avlyst måtte målene endres.

Arbeidet til de ansatte ble kontrollert gjennom digitale systemer og vedtakene som ble skrevet. For eksempel gjaldt dette kontrollering av hva som ble gjort, når det ble gjort, overholdelse av saksbehandlingstider og hva som ble kartlagt i sakene. Flere av informantene mente samtidig at forventninger om måloppnåelse knyttet til saksbehandlingsfrister og lignende var redusert i denne perioden på grunn av økt arbeidsmengde. På samme måte ble også forventningene til kvalitet redusert. Ledelsen mente samtidig at måloppnåelsen på flere av disse parameterne økte på grunn av den reduserte brukerkontakten og møtevirksomheten. Dette frigjorde tid til saksbehandling og ga bedre kontroll på skriftlige oppgaver. Noen beskrev det som at arbeidet hadde blitt mer teknisk. En av lederne mente den lange perioden med lite brukeroppfølgning kunne gjøre at det ble vanskelig å komme i gang med dette arbeidet igjen når det var mulig.

Usikkerheten knyttet til en eventuell økt saksmengde ble også beskrevet som grunn for økt bruk av målstyring. Denne usikkerheten gjorde at de ansatte hele tiden måtte være ajour med sine oppgaver. Dette ga økt press på saksbehandlingstider og tempo. Dersom ansatte ikke mestret dette ble oppgavene fordelt til andre for å sikre at de var klare til å håndtere eventuelle nye søkere.

Mens mange av de ansatte ble mer effektive på hjemmekontor, fremkom det også at noen presterte dårligere på hjemmekontor. Dette ble fanget opp på ukentlige rapporter som ble tatt ut. På den måten kunne man følge utviklingen over tid og se hvem som presterte og trivdes med å være hjemme og hvem som trengte ekstra oppfølging. Ledelsen har aktivt oppsøkt medarbeidere som har hengt etter for å iverksette tiltak. Slike tiltak kunne eksempelvis være



tilpasning av arbeidssituasjonen som å komme på kontoret, fleksible arbeidstider og hjelp med å strukturere hverdagen. Det hadde ikke vært tid til å følge opp de ansatte med tanke på opplæring i denne perioden.

En av lederne beskrev hvordan de brukte målstyring slik: *“For å se endringer, ok hvem har kontroll og hvem har ikke kontroll. Hvem er det som sleper etter og hvem er det som ligger langt etter og ikke får jobben gjort”*. Her kommer det tydelig frem at målstyring ble brukt aktivt for å få oversikt over hvordan de ansatte lå an med sine oppgaver.

Flere av informantene kommenterte at målstyring ikke var en stor del av arbeidshverdagen til vanlig. En annen påpekte samtidig at målstyring var viktig for henne i arbeidshverdag.

*..., jeg er litt sånn, arbeidslivet har lært meg å være opptatt av akkurat den målstyringa vi driver med. Jeg er ikke så veldig begeistret for den, men jeg kjenner den, og liker, ja jeg liker jo at den er der også. For den presser jo meg til å gjøre noe.”* (informant 5)

Våre data tyder på at ledelsens bruk av målstyring ble endret den første perioden av krisen. Måloppnåelse knyttet til NAV sitt overordnede mål om å få folk i jobb ble for en periode tilsidesatt, fordi det ikke var realistisk slik situasjonen var i samfunnet. De ansatte opplevde at forventningene til overholdelse av frister og kvalitet i arbeidet ble redusert. Ledelsen mente samtidig at måloppnåelsen på flere av disse parameterne økte. Mindre fysisk kontakt gjorde at arbeidet til de ansatte ble kontrollert via fagsystemene, og på bakgrunn av disse rapportene ble det satt i gang nødvendige tiltak.

## 5.0 Diskusjon

I forrige kapittel presenterte vi faktorer som har vært av betydning og påvirket våre informanternes opplevelse av krise den første perioden etter lockdown. Hensikten med studiet er å belyse disse opplevelsene og erfaringene og forstå hvordan ledelsens håndtering har påvirket opplevelsene. I dette kapitlet diskutere funnene i empirien opp mot litteraturen som er presentert i kapittel to. Diskusjonen er basert på opplevelsene til enkelte av avdelingens ansatte.

Vi vil først diskutere hvorvidt organisasjonen var i en krise basert på definisjoner av krise. Videre drøfter vi hvordan de ansattes opplevelser som usikkerhet, endringer og motstand påvirket deres opplevelse. Endringene omfatter mange emner. I neste del tar vi for oss hvordan eksisterende tillit har påvirket situasjonen og opplevelsene og hvordan ledelsens formidling av informasjon og tilrettelegging for informasjon påvirket de ansatte. Til slutt ser på vi hvordan motivasjon er brukt som et verktøy i oppfølgingen av de ansatte.

### 5.1 Var organisasjonen i en krise?

Kjølaas (2015) beskriver en krise som en hendelse som har betydning for samfunnet og truer liv, helse og livsgrunnlag. Covid-19 gjorde at mange bedrifter mistet inntektsgrunnlaget sitt. I løpet av de fem første dagene etter 12. mars 2020 mottok NAV 45.000 søknader om dagpenger ved permittering. Til sammenligning ble det mottatt 48.000 på et helt år under finanskrisen i 2009. I løpet av mars 2020 ble det registrert 332.588 søknader om dagpenger, sammenlignet med 12.846 i mars 2019 (NAV, 2020). I perioden 9. mars til 16. mars utgjorde koronarelaterte plager 17% av alle sykefraværstilfeller i Norge. Disse tallene viser tydelig at situasjonen var alt annet enn en normalsituasjon. Den økte etterspørselen gjorde at organisasjonens ressurser ikke strakk til. I slike situasjoner beskriver Weiseth og Kjeserud (2007) at vanlig saksbehandling ikke er nok for å løse problemet. Kjølaas (2015) beskriver Willoch-utvalgets definisjon av en krise fra NOU 2000 hvor det presiseres at en krise krever annerledes handlinger enn det man er organisert for i arbeidet. Videre beskrives det som *“en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke virksomhetens evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner”* (Kjølaas, 2015). Sett i lys av hva NAV som organisasjon opplevde i denne perioden, ser man at disse definisjonene gir en bedre beskrivelse av hva NAV gjennomgikk. En av NAV sine viktigste samfunnsfunksjoner er inntektssikring av borgere

(NAV, 2013). Kraftig økning av etterspørsel etter tjenester truet NAV sin evne til å utføre en av deres viktigste funksjoner. Dette kan gi store ringvirkninger i samfunnet.

NAV var altså i en krise som truet organisasjonens bæreevne. Videre i denne drøftingen vil vi ikke gå nærmere inn på NAV som overordnet organisasjon, men fokusere på enheten NAV Gamle Oslo, som dette studiet har gått i dybden på. Statistikken viser at arbeidsmengden også her økte betydelig. I løpet av mars 2020 mottok NAV Gamle Oslo 5888 dagpengesøknader, sammenlignet med 188 måneden før (NAV, 2020). Videre skal vi se nærmere hva som preget ledelsens og de ansattes opplevelse av krisen de befant seg i.

## 5.2 Usikkerhet og engstelse

De fleste av våre informanter mente at situasjonen NAV Gamle Oslo hadde vært i var å betegne som en krise. Hva hver og en legger i begrepet “krise” kan variere (Dyregrov og Dyregrov, 2008). Vi ser at litteraturen og spriker i sin definisjon av hva en krise kan være. Noen legger vekt på utfordringene som krisen skaper, mens andre legger vekt på selve hendelsen og elementene som har ledet frem til denne (Gangdal og Angeltveit, 2014). Dette gjelder informantene også. Noen refererte til krise på organisasjonsnivå, mens andre definerte krisesituasjonen mer ut ifra sin egne personlige opplevelse. Noen brukte ord og forklaringer som kan forstås som uttrykk for krise, som “kaos”, “krevende”, “stress”, “frykt” og “engstelse”. En personlig krise kan ifølge Dyregrov og Dyregrov (2008) ses som store endringer som kommer uventet, og som skaper usikkerhet, uforutsigbarhet og tap av kontroll. Dette vil kunne skape ubalanse i livet. Vi ser at ordene de ansatte bruker for å beskrive krisen samsvarer godt med denne beskrivelsen. Følelsen av usikkerhet var noe som gikk igjen blant mange av informantene, og som skapte den største opplevelsen av krise. Denne usikkerheten var knyttet til arbeidsbelastning og den nye situasjonen med hjemmekontor. For mange i Norge handlet derimot usikkerheten om man fikk beholde jobben. Dette viser hvordan opplevelsen av en krise må anses å være subjektiv. Som leder er dette viktig å ha i bakhodet (McGuinness, 2020).

Permitterte arbeidstakere mottar dagpenger, og blir fulgt opp av statlige ansatte i NAV. Saksbehandlingstiden på dagpenger var lang og på bakgrunn av dette ble det en forventning om at flere kom til å søke om økonomisk sosialhjelp for å forsørge seg i mellomtiden. Søknader om sosialhjelp behandles av de kommunalt ansatte. Statsforvalteren (2020) delte denne bekymringen og 25. mars sendte de ut føringer som ba kommunene ta høyde for dette i videre drift. Det kan diskuteres om disse føringene burde kommet tidligere. 13 dager behandlingstid

fra nedstengingen 12.mars er å anse som lenge i en krisesituasjon. For de kommunalt ansatte ble aldri arbeidsmengden like stor som forventet. Dette bekrefter også Statsforvalteren (2021). Arbeidsmengden økte riktignok kraftig de to første månedene, før det igjen stabiliserte seg. Tidlig i krisen fikk NAV på plass en ordning med mulighet for å søke om forskudd på dagpenger. Dette var hovedgrunnen til at bølgen av sosialhjelpsøknader aldri kom. Informantene pekte imidlertid på at selv om økningen ble mindre enn forventet, måtte de fortsatt forberede seg på det verste. Dette var en mental belastning. Weiseth og Kjeserud (2007) beskriver frykten for at organisasjonens ressurser ikke skal klare å håndtere en kommende situasjon. Flere av de ansatte kjente på akkurat dette. Følelsen av å være i beredskap var med på å skape mye av den usikkerheten og stresset mange beskrev.

For flere av de statlige ansatte var det derimot økt arbeidsmengde som var hovedgrunnen til at de opplevde situasjonen som en krise. Informant 3 beskrev at *“mengdeproblematikken overmannet oss helt og fullstendig”*, mens informant 5 beskrev hvordan de opplevde å nærmest bli paralyisert av pågangen. De ansatte følte på en akutt hjelpeløshet, og beskrev en usikkerhet for hvordan de skulle klare å håndtere mengden. Dyregrov og Dyregrov (2008) beskriver dette som typiske eksempler på krise på individnivå. Her vil det for en leder handle om å gjøre nødvendige tilpasninger og prioriteringer (Dirani et al, 2020), og samtidig beherske å være i kontakt med de berørte ansatte (Skants, 2014). For å redusere stresset og engstelsen blant de ansatte, ga ledelsen klare føringer om at forventningene til kvalitet ble nedjustert, og at det i første omgang handlet om å innrullere brukerne i systemet og sikre dem økonomisk i en vanskelig tid. De ansatte var tydelige på at disse føringene hadde vært positive for deres opplevelse av situasjonen. Ledelsen fikk også skryt for hvordan de forsøkte å berolige de ansatte og dempe *“katastrofefølelsen”* på en konstruktiv måte, uten å fjerne alvorret.

De ansatte ga uttrykk for at de var flinke til å hjelpe og støtte hverandre og var vant til å bistå hverandre ved behov. Dette dro de nytte av i denne nye situasjonen. I organisasjoner hvor ansvarliggjøring er praktisert kan det skapes sosiale kontrakter internt, om å bistå hverandre og jobbe som et team (Karp, 2014). De *“sosiale kontraktene”* informantene beskriver over, ser ut til å ha dyrket frem en norm om at *“vi møter utfordringer sammen”*. Dette gir organisasjonen økt gjennomføringsevne og økt eierskap til organisasjonens utfordringer og mål, som igjen vil ha en positiv effekt på motivasjonen.

En slik fellesskapsfølelse kan også kobles til en opplevelse av tilhørighet (Erichsen et al, 2015) som har vært positiv for de ansattes trivsel og trygghet. Flere av informantene sa også at mye

av deres motivasjon lå i det kollegiale på jobben. Dette kan ha bidratt til at de i en krevende situasjon var flinke til å hjelpe hverandre og motivere hverandre til å få det til i fellesskap. I følge Kirkhaug (2015) kan medarbeidernes motivasjon være avgjørende for organisasjonens effektivitet. På den måten kan det gode samarbeidet ha bidratt både til å øke effektiviteten og motivasjonen, i tillegg til å redusere stress og opplevelsen av krise.

De ansatte hadde til vanlig en jobb hvor de var i nærkontakt med både kolleger og NAV-brukere. Smittefaren ble av flere av informantene trukket frem som avgjørende for opplevelsen av krise. Det er grunn til å tro at denne engstelsen knyttet seg både til jobben og til hverdagen generelt. I en situasjon hvor det er fare for liv og helse, kreves raske tiltak (Gangdal og Angeltveit, 2014). For å dempe engstelse hos de ansatte og redusere faren for at de ansatte skulle bli smittet ble det i løpet av mars måned innført mange smitteverntiltak for å ivareta helsen til de ansatte. Den 11. mars 2020 besluttet ledelsen at alle ansatte fremover skulle arbeide fra hjemmekontor. De var tydelige på at dette kom til å være den nye realiteten en god stund fremover. Dette var dagen før regjeringen kom med sine inngrepene og viser at ledelsen var proaktiv og effektiv i sin beslutning, noe som er viktige egenskaper hos ledelsen under en krise (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Raske innføringer av smitteverntiltak viser også at ledelsen forsto situasjonen og hva den krevde. Kjølås (2015) beskriver hvordan mangelen av aktive valg kan føre organisasjoner inn i kriser. Ledelsens raske innføring av strenge smitteverntiltak viser at de var proaktive og forutseende.

Påbudet om hjemmekontor var for noen av informantene en forsterkende effekt på opplevelsen av å være i en krise. For å ivareta de ansatte gjorde ledelsen individuelle tilpasninger så langt det lot seg gjøre. Ledelsen forsto viktigheten av å ivareta menneskene i organisasjonen, noe Dirani et al (2020) påpeker er viktig å ikke undervurdere i en krise. Å måtte være hjemme mot sin vilje kan gi en opplevelse av å miste arbeidsplassen og kollegene. En av informantene var tydelig på at han ikke var komfortabel med å ta med jobben hjem, da han ikke ønsket å blande jobb og privatliv. Dyregrov og Dyregrov (2008) påpeker hvordan forandringer kan gi en opplevelse av å miste noe og at endringer kan svekke tilhørighetsfølelsen. Flere påpekte at kontakten mellom kollegene ble redusert og at de savnet det kollegiale. Den fysiske avstanden gjorde det også vanskeligere å støtte hverandre i denne perioden. Tapet av arbeidsplassen og nærhet til kolleger kan ha forsterket deres opplevelse av krise. For noen var likevel muligheten til å være på hjemmekontor en dempende effekt på opplevelsen av krise. Det reduserte engstelsen for smitte og de kunne jobbe effektivt og uforstyrret.

### 5.3 Endringer og motstand mot endringer i en krise

Jacobsen (2018) beskriver hvordan endringer drives frem av ulike krefter, enten internt i organisasjonen eller som et resultat av eksterne forhold. Kjølås (2015) at kriseledelse handler om å kunne se hva som er i ferd med å skje på et tidlig tidspunkt og handle ut ifra dette. Sett i lys av disse to påstandene kan man si at det er viktig å hele tiden være bevisst og reflektere rundt de endringene som oppstår under en krise. På den måten kan man påvirke utfallet ved å prøve å ligge “et skritt foran”. Sagt med andre ord sier Kjølås (2015) at ledelsen bør ha en proaktiv atferd hvor de tar grep og forbereder seg på noe som kan komme. Endringene NAV Gamle Oslo gjorde i forbindelse med koronapandemien kan forstås både som en proaktiv og en reaktiv respons (Kjølås, 2015).

Samfunnet endret seg mye i februar og mars 2020. Dette gjorde at organisasjonen måtte ta grep. Endringene i omgivelsene og i organisasjonen påvirket naturligvis de ansatte, men i ulik grad og måte. At medarbeidere reagerer forskjellig, er vanlig. Store endringer vekker forskjellige følelser hos oss og kan for noen fremme motstand, ubehag og angst (Dirani, 2020), slik det også fremkommer av vår empiri. Motstand blant de ansatte er en vanlig faktor for at endringsprosesser mislykkes (Karp, 2014). Som nevnt tidligere i studien forklarer Dyregrov og Dyregrov (2008) dette med at endringer kan gi en følelse av tap. Det er samtidig viktig å bemerke at motstand mot endring er naturlig, ikke negativt, og at reaksjonene må respekteres og håndteres av lederne (Erichsen et al, 2014). Karp (2014) påpeker at det er viktig å lytte til motstand.

Samtidig som de statlige ansatte opplevde stor pågang, kom det nye føringer fra regjeringen om hvordan de skulle utføre arbeidet sitt. Det ble dermed mye nytt å sette seg inn i, i en allerede stressende situasjon. Dette kan ha økt opplevelsen av å være i en krise. Store og uforutsigbare endringer kan gi en opplevelse av tap av kontroll og føre til utrygghet (Dyregrov og Dyregrov, 2008).

I tillegg til alt dette, var hele NAV Gamle Oslo i en lengre pågående omorganiseringsprosess da krisen inntraff. Flere av de ansatte hadde enda ikke rukket å føle seg helt trygge på sine nye roller. Dyregrov og Dyregrov (2008) forteller at det ved store endringer ikke er uvanlig å føle på utilstrekkelighet. Det kan derfor argumenteres for at denne organisasjonsendringen kom ubeleilig sett i lys av krisen, selv om ledelsen vanskelig kunne ha forutsett dette. Den pågående

omorganiseringen ble satt på pause en periode da krisen inntraff, men effekten av den var likevel merkbar. Kjølås (2015) beskriver hvordan krisehåndtering nesten alltid krever organisasjonsendringer, og det gjaldt for NAV Gamle Oslo også. Dermed ble det iverksatt en organisasjonsendring for å møte krisen, samtidig som organisasjonen var i en fase der mye var nytt fra den allerede pågående endringsprosessen. NAV er en organisasjon som er godt trent i å takle endringer (Solstad, 2018), men det er vanskelig å unngå at en slik hurtig krisetilpasning, i en allerede ny situasjon, ikke vil skape ekstra utfordringer.

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver i sin omstillingskurve hvordan mennesker reagerer på kriser eller større endringer. Fra benektelse til motstand, før man begynner å bearbeide og tilpasse. Av vår empiri fremkommer det at informantene i varierende grad var forberedt på og forstod det som kom. De fleste ga uttrykk for at nedstengning og hjemmekontor kom brått på, og at situasjonen virket fjern fra virkeligheten. Flere av lederne sa det hadde tatt tid å innse alvoret i dagene før de ansatte ble sendt hjem. Vi hevder dette gjenspeiler en slags motstand mot å ta inn over seg realitetene. Karp (2014) sier at endringer er mer vellykket i organisasjoner som er vant til å takle endringsprosesser fra tidligere. Som allerede nevnt i denne studien anses NAV å være en organisasjon som er godt trent i endringsprosesser (Solstad, 2018). Men selv om en organisasjon som helhet har erfaring med endringer, betyr ikke det at de ansatte ikke kan oppleve en reaksjon ved slike prosesser. Det ligger i menneskets natur å kjenne på slike følelser (Dirani, 2020). Flere av informantene påpekte at deres tidligere erfaringer med endring har vært positive for å redusere sterke reaksjoner og motstand. Dette understreker også Karp (2014).

Basert på tidligere argumenter mener vi det er riktig å forstå krisen i NAV Gamle Oslo som en såkalt "sort svane". Teorien beskriver dette som en hendelse som er umulig å forutse ut i fra tidligere erfaringer, men som likevel kan inntreffe (Taleb, 2004). Selv om NAV er godt trent i å takle endringer og kriser, vil effekten av en sort svane likevel være vanskelig å forberede seg på. Dette er noe av det som gjør den til en sort svane. Vårt inntrykk er likevel at ledelsen handlet raskt og lot seg ikke paralysere av effekten av den sorte svane. Kjølås (2015) beskriver dette som noe av kunsten ved kriseledelse, nemlig å håndtere situasjoner før de faktisk inntreffer.

Bare uker før lockdown hadde lederne faktisk gjennomført en øvelse som blant annet inneholdt hjemmekontorproblematikk. Weisæth og Kjeserud (2012) sier at simulering som pedagogisk metode kan gi ledere mulighet til å reflektere rundt egen og andres erfaringer, og sammen bearbeide dette til noe nyttig. Når krisen først inntraff virket dette likevel virkelighetsfjernt for

enkelte. Dette understreker også noe av hva en sort svane er, nemlig en hendelse man kjenner til og som man vet kan skje, men som samtidig er helt utenkelig at inntreffer (Taleb, 2004). Inntil bare noen måneder før pandemien brøt ut satt de fleste kommunalt ansatte på stasjonære PC'er på kontoret. I månedene før pandemien fikk de bærbare PC'er og dockingstasjon som en del av en større endringsprosess. Uten de nye mobilitetsløsningene ville krisen blitt mye vanskeligere å håndtere. Det ville blitt utfordrende å raskt forflytte kontoret hjem, og det ville tatt mye lengre tid før de nye rutinene var på plass. At denne løsningen kom på plass såpass seint, er et tydelig tegn på at pandemi var noe ledelsen og organisasjonen så på som helt utenkelig.

Under startfasen av krisen gjorde ledelsen mange små tiltak, som for eksempel gikk på smittevern og opplæring av et fullstendig back-up team for PM som kunne ta over ved behov. Disse viste seg å ha god effekt og gjorde at både de ansatte og ledelsen følte seg tryggere. Aarseth (2010) peker på at det ofte er enkle tiltak som skal til.

En av lederne ble trukket frem som viktig for realitetsorienteringen i ledergruppa. Samtidig som flere i ledergruppa var i benektelsesfasen (Kaufmann og Kaufmann, 2009 i Erichsen et al., 2015), jobbet denne personen for å få satt i gang hurtige tiltak og overbevise resten om hva som kunne komme. Denne lederen så at dette kunne bli en krise som kom til å ha stor negativ effekt på organisasjonen om man ikke handlet raskt. Kjølås (2015) understreker viktigheten av det denne lederen klarte, nemlig å forstå omgivelsene og forutse truende begivenheter.

I benektelsesfasen er ledelsens ansvar å være tydelig, grundig og repeterende (Erichsen et al., 2014). Flere av de ansatte ga uttrykk for at de ikke følte organisasjonen var særlig godt forberedt på krisen, selv om det på flere måter kan tyde på at organisasjonen var det. Dette viser at ledelsen kunne vært flinkere til å kommunisere hva de faktisk gjorde av tiltak og hvilke tanker de hadde i denne første fasen. En sterkere formidling av alvor i situasjonen og mulige konsekvenser kunne gjort det lettere for de ansatte å forstå situasjonen. Ledelsen beskrev en "treghet i systemet" i denne perioden, hvor de ansatte i starten ikke tok på alvor instruksene om at de skulle forberede seg på økt arbeidsmengde. Dette kan være et uttrykk for at de fortsatt var i benektelsesfasen (Erichsen et al., 2014).

De fleste informantene i vår studie beskrev at de stort sett aksepterte tiltakene og endringene som fulgte, og at motstanden hadde vært liten den første perioden av pandemien. Ledelsen bekreftet også dette. Gjennom intervjuene fremkom det likevel flere ganger uttalelser som vi



har forstått som uttrykk for motstand, selv om dette ikke ble eksplisitt forklart eller beskrevet som dette av informantene selv. Dette gjaldt opplevelser knyttet til pålagt hjemmekontor, informasjonsflyt, og oppsatte vaktlistor. Det kan virke som at motstanden nå hadde sin rot i andre følelser enn tidligere. Karp (2014) beskriver følelsen av utrygghet som en sterk bidragsyter til økt motstand under kriser. Motstanden de nå følte kom fra frykten og frustrasjonen rundt situasjonen de var i, mens det tidligere kan ha handlet mer om generell vegring mot endring.

Informantene ga uttrykk for at de satte pris på at lederne i denne situasjonen tok ansvar og opptrådte mer styrende. Grint (2008) påpeker at det under såkalte ekstreme utfordringer ofte er behov for en mer styrende ledelsesform. Dette kan være med å skape trygghet, noe de ansatte trengte. En av lederne mente den reduserte motstanden kunne forklares med at de ansatte ble overveldet av situasjonen, og dermed litt passive med tilbakemeldingene på endringer som ble innført. Det ble også forklart at det var en generell oppfatning blant de ansatte at ledelsen gjorde så godt den kunne, forholdene tatt i betraktning. Dette skapte en overbærenhet for mange av tiltakene og instruksene, og kan ha vært med på å gi ledelsen større handlingsrom (Kirkhaug, 2015). For lite motstand er samtidig noe man ikke ønsker. Norges forsvarssjef, Eirik Kristoffersen sier at en av de viktigste egenskapene han ser etter hos sine medsoldater og medarbeidere, er evnene til å kunne si nei (Kristoffersen, 2020). Dette viser at ansattes evne til å tenke kritisk og gjøre egne vurderinger er viktig.

Stå-på-viljen som er beskrevet tidligere i oppgaven, kan også ha spilt en rolle når det kom til den reduserte motstanden. Mikkelsen og Laudal (2014) beskriver hvordan kultur handler om felles verdier som både kan begrense og motivere til en bestemt adferd. Dette ser vi tydelig her. De ansatte er som det diskuteres senere i oppgaven drevet av indre motivasjon og sterk fellesskapsfølelse. Når krisen inntraff forsterket dette organisasjonskulturen. De ansatte følte på en ekstra sterk lagfølelse og ville bidra for at avdelingen skulle klare å mestre den store utfordringen som lå foran dem. De ønsket å støtte hverandre og jobbe som et team, fremfor å komme med innvendinger å yte motstand. Adrianessen et al. (2017) hevder opplevelsen av sosial tilhørighet er nært forbundet med medarbeidernes entusiasme og engasjement, og at dette blant annet viser seg i økt produktivitet. Dette kan man se effekten av her. Både lederne og de ansatte ga i tillegg tydelig uttrykk for at tilliten hadde vært høy mellom partene. Ledelsen mente dette hadde vært viktig for håndteringen av situasjonen. Tillit kan ifølge Mikkelsen og Laudal

(2014) bidra til økt endringsvilje og redusert motstand. Vi vil senere komme nærmere inn på hvordan tillit har påvirket prosessen.

Som empirien viser, har den reduserte motstanden under pandemien gjort det lettere for ledelsen å styre i en kritisk periode og få gjennomført nødvendige endringer. Dette har vært viktig for effektiv håndtering og kan ha redusert opplevelsen av krise for de ansatte. Redusert motstand gjaldt ifølge informantene ikke bare endringer knyttet til krisen, men også planlagte endringer i forkant av pandemien. Dette kan ha bidratt til å modernisere, utvikle og endre organisasjonen og kan ses som en positiv følge av krisen. Det beskrives at pandemien har hatt en slags sjokkeffekt på organisasjonsstrukturen og kulturen i en positiv retning, og fungert som et springbrett for endringer. Karp (2014) påpeker at å forstå hvorfor endring er nødvendig er et viktig premiss for vellykkede endringsprosesser. Krisen førte til at endring ble uunngåelig, og har gitt NAV Gamle Oslo god endringserfaring. Kristoffersen (2020) hevder at endringsviljen er helt grunnleggende for utvikling. Endringen gir kanskje ikke de resultatene du håper på, men de utfordrer til å tenke nytt.

#### 5.4 Prioriteringer, ansvarsfordeling og delegering

Å kunne operere effektivt er viktig for en organisasjon i krise og forutsetter blant annet prioritering og delegering (Kjølaas, 2015). Da ledelsen ved NAV Gamle Oslo satt krisestab var dette et tiltak for å effektivisere ledelsen. Med færre ledere ble det lettere å ta raske avgjørelser og fordele ansvar. Iverksettelse av krisestaben innebar også at all annen møtevirksomhet utgikk for å frigjøre tid til primæroppgavene. Kezar og Holcombe (2017) beskriver hvordan det i en krise er viktig med en beslutningsdyktig leder eller lederteam, som er raske til å sette organisasjonens prioriteringer. Dette var krisestaben med på å muliggjøre. Både de andre lederne og de ansatte mente det var tydelige føringer på hvilke oppgaver som skulle prioriteres den første perioden, og at dette fungerte godt. En av informantene beskrev det som “vanntette skott”, altså at ledelsen var flinke til å filtrere ut støy og definere tydelige arbeidsoppgaver. Dette kan ha hatt en betryggende effekt når situasjonen var usikker og lederne hadde mindre tid til å følge opp de ansatte.

Empirien viser at ledelsen fikk en mer ovenfra og ned-ledelse som følge av krisen. Kezar og Holcombe (2017) påpeker at det under en krise er viktig å opprettholde delegering og sørge for at flest mulig stemmer blir hørt. Selv om flere av informantene mente det hadde blitt mer

ovenfra og ned-ledelse under krisen, virket det ikke som om dette gikk på bekostning av ledelsens evne til å lytte til innspill fra de ansatte. En av lederne mente hun hadde fått et større fokus på når det var riktig å styre og når det var riktig å lede sine ansatte. Forster et al. (2020) mener det er viktig å unngå en toppstyrt ledelsesform i kriser, fordi det kan hemme åpne diskusjoner. Larsson (2020) legger vekt på at en for handlekraftig leder kan hemme initiativ og kreativitet. Vårt inntrykk er at denne perioden krevde en handlekraftig ledelse og styrende ledelse, og at dette skapte trygghet for de ansatte.

Grint (2008) beskriver tre ulike typer problemer en leder kan møte underveis i en krise. Ved såkalte kritiske problemer kan en leder med fordel være handlekraftig og styrende, for på den måten å skape et inntrykk av å ha kontroll på situasjonen. Dette kan skape trygghet hos de ansatte. Det kan virke som om ledelsen har valgt en slik kritisk tilnærming til den første perioden av krisen. De ansatte beskriver en tydelig tillitt til ledelsen og en trygghet i at ledelsen viste handlekraft. Larson (2020) hevder en slik kritisk tilnærming ikke alltid er til det beste for organisasjonen. På sikt vil en slik strategi kunne dempe kreativitet og innovasjon, noe som igjen kan dempe indre motivasjon (Mikkelsen og Laudal, 2014). Dette vil ha en negativ effekt på opplevelsen av krisen.

Etter hvert som krisen roet seg og ledelsen fikk mer kontroll på situasjonen, mener vi at ledelsen burde behandlet problemene mer som 'medgjørlige problemer'. Grint (2008) beskriver medgjørlige problemer som mer komplekse utfordringer, som trenger å bli analysert over tid. Disse håndteres helst med involverende prosesser, og utfallet blir ofte nye rutiner. Vår oppfatning er at ledelsen på noen områder har holdt seg i den kritiske fasen lenger enn nødvendig. Ifølge Larsson (2020) kan det være fristende for en leder å ta en handlekraftig og styrende rolle, fordi det ofte er det som forventes. En leder kan nærmest føle seg presset til å behandle et problem som kritisk. Vårt inntrykk er ikke at ledelsen har følt seg presset til dette slik Larsson (2020) beskriver, men at de likevel kunne hatt et noe større fokus på involverende prosesser. De gikk riktignok raskt tilbake til normalisert organisering ved å oppløse krisestaben i mai 2020. Larsson (2020) legger til at en slik overgang mellom fasene krever refleksjon.

Selv om krisestaben ble lagt ned og ledelsen gikk tilbake til mer normalisert organisering, er vårt inntrykk likevel at de ansatte aldri følte at krisen ble formelt avsluttet. Dette var nok mye på grunn av den usikre smittesituasjonen og nasjonale tiltak som fortsatt var gjeldende. Vi synes likevel ledelsen her burde tatt seg tid til en evaluering av håndteringen av krisen, både internt i ledergruppa og sammen med de ansatte. Det hadde de fortsatt ikke prioritert da

intervjuene ble avholdt. Skillet mellom krise og ny hverdag ble en flytende overgang, og det er naturlig å tro hjemmekontorsituasjonen forsterket dette. Gangdal og Angeltveit (2014) beskriver at det er viktig å både emosjonelt og formelt avslutte en periode med krise, med en form for oppsummering av hva som har skjedd. Ledelsen har likevel påpekt at dette er noe de har planer om å gjøre. Jo friskere hendelsene er i minnet, jo lettere er det å finne frem til hva som var bra og hva som var mindre bra. Det er viktig å involvere de ansatte i denne prosessen da de sitter med viktige synspunkter på hvordan de har oppfattet situasjonen. Dette vil også kunne fungere som et slags mentalt skille for de ansatte og en slags “debrief” som vil gjøre det lettere for dem å bearbeide opplevelsen og komme seg videre. Flere av de ansatte ga uttrykk for at de ikke følte de var kommet tilbake til en normal situasjon på tidspunktet da ledelsen mente krisen var over.

Weiseth og Kjeserud (2012) forteller at økt fokus på ansvarsfordeling kan ha en positiv effekt på stressreaksjoner knyttet til kriser. Stor ansvarsbelastning kan gå på bekostning av søvn, fysisk aktivitet og hvile. En av lederne uttrykte at dette hadde vært en utfordring og forsterket opplevelsen av krise. Informanten følte de jobbet døgnet rundt og ble sliten av å være i konstant beredskap. Dirani et al. (2020) påpeker at gode kriseledere hjelper og støtter sine medarbeidere til å ta vare på seg selv. Forster et al. (2020) legger til at ledere bør gå frem som gode rollemodeller for dette. Selv om det forventes at ledelsen bretter opp ermene og tar i et ekstra tak i en krise, vil det samtidig være viktig at de klarer å ta vare på seg selv. Betydningen av dette blir enda viktigere i og med ledelsen oppfordret de ansatte til å ivareta egen helse og velvære. Forster et al. (2020) er tydelig på at en leder må følge opp sine ord med handling. Økt bruk av delegering kunne bidratt til å redusere ansvarsbelastningen hos ledelsen og gitt dem bedre mulighet til også ivareta seg selv (Kezar og Holcombe, 2017).

## 5.5 Endret målbilde i møte med krisen

Da pandemien inntraff var ledelsen ved NAV Gamle Oslo tvunget til å endre fokus. Kjølås (2015) beskriver at det å lede i kriser handler om å prioritere. Den store økningen av nye søknader gjorde at oppfølging av brukerne måtte nedprioriteres, og behandling av søknader og registrering av nye brukere fikk hovedfokus. Målstyring handler om å styre virksomhetens tid og aktiviteter mot områder som skaper resultater (Mikkelsen og Laudal, 2014). Ved å endre måleindikatorene ble de mer rettet mot resultatene som var viktig for organisasjonen i situasjonen de var. Målene handlet nå mer om kvantitet fremfor kvalitet. Krav om

brukerdokumentasjon ble lempet på og frister knyttet til oppfølging ble mindre viktige. Alt handlet om å få unna køen av søknader, sikre livsopphold til brukerne og få loset permitterte og arbeidsledige inn i systemet.

Roaldnes (2018) beskriver at det de siste årene har blitt en gradvis mer resultatorientert bruk av målstyring i NAV, med mer byråkrati og mindre bruk av skjønn. Pandemien førte til en bruk av målstyring som utelukkende fokuserte på resultat. Veilederne ble nærmest registreringsmaskiner som brukte liten tid på mellommenneskelig oppfølging av brukerne. En slik bobletilværelse kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2009) hemme evnen til å tenke selv.

Mikkelsen og Laudal (2014) peker på studier som viser at organisasjoner der arbeidsoppgavene krever selvstendighet, høy kompetanse og et helhetlig ansvar for jobben, ikke egner seg for resultatbasert målstyring. NAV Gamle Oslo er en slik organisasjon. Noen av arbeidsoppgavene til veilederne er enkle å måle fordi de er kvantifiserbare. Dette er typisk vedtaksproduksjon, journalnotater og skriftlig kommunikasjon med brukerne. For en organisasjon som NAV Gamle Oslo, der mellommenneskelig relasjon, kommunikasjon og samarbeid er en viktig del av arbeidet med brukerne og den totale verdiskapningen, vil ikke et utelukkende fokus på resultat være bærekraftig. Et stort fokus på de harde data kan redusere de ansattes mulighet til å fokusere på det som anses som viktig for å gjøre en god jobb. NAV-ansatte er gjennom sin profesjon og sitt yrke opptatt av å beskytte sine klienter og ta etiske hensyn (Rønningstad, 2018, s. 8).. De ansattes ønske om god kvalitet kan på den måten føre til konflikt mellom den ansattes autonomi og organisasjonens behov for kvantitet. Dette kan oppleves som et tap (Dyregrov og Dyregrov, 2008) av faglig integritet og forsterket de ansattes opplevelse av krise.

Dirani et al. (2020) påpeker at de ansatte er organisasjonens viktigste ressurs, og at det er ledelsens ansvar å ivareta de ansatte på en god måte. En av lederinformantene påpekte at målstyringssystemet i den første perioden ble brukt til å følge med på om veilederne opprettholdt kravet om tempo. Dersom de ikke var ajour med egne arbeidsoppgaver ble det i liten grad iverksatt oppfølgende tiltak fra ledelsen. Oppgaven ble i stedet fordelt til andre i organisasjonen. En slik løsning vil ikke være bærekraftig i lengden da den ikke bidrar til kompetanseheving hos de ansatte. Vår oppfatning er likevel at tiltaket rettet fokuset mot det viktigste i krisens første fase og anses dermed som et godt virkemiddel for å håndtere situasjonen. En av lederne påpekte hvordan det var viktig ordne logistikken slik at arbeidet gikk på skinner. Målstyring fungerte her som et godt verktøy for å få til dette. Denne strategien

hjalp også de ansattes opplevelse av krisen, ved at ledelsen hadde mer kontroll slik at situasjonen ble mindre kaotisk.

Etter at den største økningen i arbeidsoppgaver hadde roet seg, ble det mulig å fokusere mer på oppfølging av brukere og ansatte igjen. I dette arbeidet ble hjemmekontoret ansett som et hinder av ledelsen for å følge opp det mer atferdsrelaterte og relasjonelle. Tidligere hadde den atferdsrelaterte målstyringen vært tilpasset en fysisk interaksjon mellom ledere, veiledere og brukerne. Når alle nå satt isolert på hvert sitt sted ble det vanskeligere for ledelsen å følge opp dette. Sæther (2016) har i sin studie funnet at målstyring i NAV påvirker de ansattes hverdag, hvor enkle, raske og målbare oppgaver prioriteres fremfor mer diffuse, vanskelig og tidkrevende prosesser, som oppfølging av brukere. Hjemmekontoret og stort fokus på tekniske oppgaver over en periode kan ha ført til en ytterligere forsterkning av dette.

En av lederinformantene beskrev hvordan målstyringssystemet etter den aller første perioden ble brukt mer resultatbasert og til å kontrollere hvordan de ansatte presterte på hjemmekontor. Dette dannet grunnlaget for å iverksette tiltak hvis ansatte hang etter med arbeidet. I motsetning til den aller første fasen ble de ansatte nå fulgt opp på bakgrunn av måloppnåelse ut i fra hva som var basert på situasjonen de fortsatt befant seg i. Ellingsen et al. (2018) hevder samtidig at en slik overvåkning kan oppfattes som detaljstyring og kontroll, og svekke tilliten og tryggheten til de ansatte. Mikkelsen og Laudal (2014, s. 249-250) understreker at alle ansatte bør være klar over at målstyring brukes, hva det brukes til og hvem som bruker det. Et slikt system må derfor benyttes med forsiktighet, og dataene som samles inn må anvendes som et utgangspunkt for dialog med de ansatte. Vårt inntrykk er at NAV Gamle Oslo har hatt fokus på dette og at bruken av målstyring i krisen ikke har forsterket opplevelsen av målstyring. De ansatte er klar over bruken av systemet, men det virker ikke til at systemet i seg selv tar mye fokus. Ledelsen på sin side bruker observasjonene på en så diskret måte som mulig i arbeidet med å tilpasse en eventuell lav måloppnåelse. Roaldsnes (2018) påpeker hvordan et slikt læringsaspekt ved bruk av målstyring i NAV må bli tydeligere.

Et av de overordnede målene for NAV er å få flest mulig ut i jobb (Roaldnes, 2018). En av lederne påpekte at mye teknisk arbeid over tid kan ha ført til at oppfølgingsarbeidet med brukerne blir et tungt stykke arbeid å starte på igjen. Mikkelsen og Laudal (2014) viser til at resultatmåling er basert på en idé om at de ansatte motiveres av å jobbe mot et bestemt mål. Vi mener i stedet at et langvarig fokus på måleindikatorer som ikke fører til at flest mulig kommer ut i jobb (Vågeng, 2019), kan svekke medarbeidernes motivasjon. Dette begrunnes med at de

ansatte er drevet av en indre motivasjon til å gi gode tjenester til brukerne. En langvarig periode med redusert brukerkontakt, opplevd usikkerhet og resultatbasert målstyring vil kunne redusere denne indre motivasjonen.

Det virker som om krisen totalt sett har gjort bruken av målstyring hos NAV Gamle Oslo mer resultatbasert enn tidligere. Hjemmekontorsituasjonen har samtidig ført til at ledelsen bruker denne mer aktivt i oppfølgingen av de ansatte. De ansatte på sin side virker ikke å være veldig opptatt av målstyringssystemet som et evaluerende verktøy, men fokuserer på de oppgavene lederne sier er viktige. Jacobsen og Thorsvik (2009) argumenterer for at atferdsfokustert målstyring ikke stimulerer til motivasjon. Vårt inntrykk er at systemet i seg selv ikke har noen særlig effekt på motivasjonen. Systemet forstås som et oppfølgingsverktøy ledelsen bruker til å tilpasse arbeidet rundt de ansatte. Under pandemien ble systemet brukt til å møte organisasjonens nye mål, og har vært et nyttig verktøy for dette. Vårt inntrykk er at bruken av systemet verken har hemmet eller fremmet de ansattes opplevelse av krise.

## 5.6 Erfaring og beredskapsplan

Kriseledelse handler om å planlegge for det utenkelige (Aarseth, 2010). Det fremkommer av vår empiri at NAV Gamle Oslo hadde et eget delkapittel for “Pandemi” i sin beredskapsplan, men at denne planen i liten grad ble brukt. Weisæth og Kjeserud (2012) beskriver hvordan beredskapsplanen vil være basert på foregående kriser eller kriser man tror kan oppstå. Den vil derfor sjelden passe fullstendig med krisen man faktisk står ovenfor. Dwight Eisenhower sa derimot følgende: “The plan is nothing, planning is everything” (Pattinson and Woodside, 2009). Med dette mener han at verdien i beredskapsplanen ligger i selve utarbeidelsen av denne planen. Dette tvinger ledelsen til å tenke igjennom ulike scenarioer og lage en strukturert plan. Selve planen blir ikke nødvendigvis fulgt til punkt og prikke når en krise inntreffer, men ledelsen skal ha et godt og grundig utgangspunkt for god håndtering. Weiseth og Kjeserud (2012) legger til at utarbeidelse av planen bør ha like mye fokus på oppbygning som innhold. Dette vil gjøre informasjonen tilgjengelig når den trengs.

Ledelsen oppga at de relativt nylig oppdatert beredskapsplanen og refererte til at dette var gjort i tiden etter ny enhetsleder var ansatt på kontoret i 2019. Litteraturen peker på at organisasjoner og omgivelsene rundt er i stadig endring og understreker derfor at slike planer må oppdateres jevnlig (Lunde, 2014). Ledelsen var tydelige på at de fleste avgjørelse ble tatt uten aktiv bruk av beredskapsplanen. Mange av avgjørelsene var i stedet basert på en av ledernes tidligere

erfaring med krisehåndtering. Lunde (2014) understreker imidlertid at styring skal være basert på en beredskapsplan og ikke på intuisjon og erfaring. Han argumenterer med at det vil være en tilfeldig og lite robust strategi og basere seg på en persons ferdigheter. Samtidig viser han til at trening, erfaring og kompetanse er viktige elementer i god krisehåndtering. På bakgrunn av dette kan man argumentere for at håndteringen er basert på erfaring og kompetanse, ikke intuisjon. Våre funn indikerer at stor vektlegging av en persons kompetanse har gitt organisasjonen viktig bidrag i håndteringen. At mye av håndteringen virker å være basert på en person kan tyde på at organisasjonen har for lite kompetanse knyttet til krisehåndtering. Dette kan gjøre organisasjonen sårbar.

Både de andre lederne og de ansatte hadde mye positivt å si om denne lederen, og det kan virke som vedkommende innehar stor tillitt i organisasjonen. I tilfeller som dette er det viktig å være bevisst begrepet gruppetenking som potensiell fallgruve. Dersom det blir en slags kollektiv enighet om at en leder er dyktig, kan denne oppfatningen i noen tilfeller fungere som et slags skjold mot kritiske spørsmål. Gruppetenking hemmer gruppemedlemmer å fremme alternative meninger (Smaaland, 2005, s. 26-27). Ukritisk tillitt til én person kan på denne måten gjøre en organisasjon mer sårbar. Man kan rett og slett være på feil kurs uten at noen ser det, før det er for sent. Vi har ingen funn som antyder at gruppetenkning har vært et problem for NAV Gamle Oslo. Det er samtidig viktig å bemerke at dette begrepet ikke ble introdusert eller spurt om spesifikt i intervjuene.

### 5.7 Hvordan har de ansattes tillit til ledelsen påvirket opplevelsen av krise?

Kirkhaug (2015) beskriver hvordan det å ha tillitt til ledelsen er spesielt viktig under kriser fordi det skaper motivasjon til å yte noe ekstra. Informantene beskriver en sterk stå-på-vilje og dugnadsmentalitet gjennom krisen, og det virker som om den relasjonelle tilliten mellom lederteamet og de ansatte har vært sterk. En av informantene påpekte at situasjonen var så rar og uventet, at det ble en slags aksept for at lederne gjorde så godt de kunne. Eventuelle feil påvirket ikke nødvendigvis tillitsrelasjonene fordi ledelsen i forkant hadde opparbeidet seg en sosial kreditt (Kirkhaug, 2015). Dette var med på å gi rom for at ledelsen kunne feile uten tap av tillit.

Forster (2020) legger vekt på at det under en krise er viktig for ledelsens tillit å følge opp sine ord med handling. Da hjemmekontoret ble innført i dagene rundt første lockdown, herjet det mye usikkerhet og frykt for smitte. Lederne viste med handling at de ansattes trygghet kom



først, ved ta å ansvar for å bemanne vakttelefonen og den fysiske driften på NAV-kontoret. Dirani et al. (2020) sier det er ledelsens oppgave å lokalisere stressfaktorer i organisasjonen, og minimere disse. Ledelsen skal hjelpe de ansatte med å holde seg friske og trygge. Flere av informantene ga uttrykk for at dette reduserte noe av frykten for smitte. Det ga i tillegg de ansatte en følelse av at ledergruppen “tok en for laget”, noe som forsterket tilliten til lederne og økte team-følelsen. Kristoffersen (2020) hevder tilliten er som limet i et team. Brandebo (2020) påpeker samtidig at ledere kan blir for operative under en krise. Vårt inntrykk er likevel at de ansatte satte stor pris på dette, og at tiltaket økte trygghetsfølelsen og frykten for smitte.

Eriksen (2020) mener noe av tilliten det norske folk viste myndighetene under pandemien kan relateres til den såkalte Janteloven. Denne sier at “du skal ikke tro at du er bedre enn oss”. Eriksen (2020) hevder at denne loven kan tolkes til å handle om at “ingen skal tro at de har rett til å se bort ifra felleskapets behov” og at alle må stå sammen og hjelpe hverandre. Dette fenomenet kan også være med på å forklare de ansattes opptreden da krisen inntraff og tilliten de viste ledelsen. På samme måte som svært mange nordmenn har overholdt smittevernregler, vist hensyn og lyttet til det myndighetene har sagt, har de ansatte lyttet til lederne. Det kan virke som om de i en sårbar tid trengte noen å se opp til og støtte seg til. Sinclair og Locicero (2010) bekrefter at mennesker søker trygghet i ledere under store kriser.

Grimen (2009) hevder at tillitsgivere (ansatte) i utgangspunktet er mer sårbare enn tillitsmottagere (ledere), fordi en tillitsgiver ikke kan være helt sikker på at tillitsmottageren faktisk er pålitelig og har kontroll. Vårt inntrykk er de ansatte opplevde at ledelsen hadde kontroll og gjennomgående gjorde en god jobb i håndteringen. Dette kan ha dempet opplevelsen av krise for de ansatte. Grimen (2009) sier samtidig at en leder som ikke innehar tillit blant de ansatte fort blir sårbar, fordi det da blir vanskelig å utføre en god jobb som leder. Slik sett kan man argumentere for at lav tillitt til ledelsen kan ha en selvoppfyllende effekt, fordi det blir vanskelig for ledelsen å snu dette inntrykket. Kirkhaug (2015) påpeker at det under en krise ofte må tas avgjørelser fort, og at endringer skjer hyppigere og mer uventet enn vanlig. Tillit vil øke viljen til å yte ekstra for ledelsen og felleskapet (Kirkhaug, 2015). En av lederne ga tydelig uttrykk for at de hadde opplevd stor lojalitet mot beslutningene de fattet, og at tillitten hadde gjort det mulig å håndtere krisen på en god måte. Dette hadde igjen redusert usikkerhet blant de ansatte og dempet opplevelsen av at de var i en krise.

## 5.8 Hvordan har ledelsens formidling av informasjon og tilrettelegging av kommunikasjon påvirket de ansattes opplevelsen krisen?

Skants (2014) påpeker at krisekommunikasjon bør være preget av åpenhet, ærlighet og integritet. Den må også vise vilje og evne til å ta ansvar. I vår studie gir lederne tydelig uttrykk for at gjennomtenkt og tydelig kommunikasjon har vært et av hovedfokusområdene for å hjelpe de ansatte til å takle krisen på best mulig måte.

Dyregrov og Dyregrov (2008) understreker at det under en krise også er viktig at ledelsen er tydelige på informasjon de ikke sitter på. For de ansatte i publikumsmottaket ble det gjennomført daglige statusmøter, uavhengig av om det hadde skjedd noe nytt eller ikke. Her ble det tydeliggjort hva ledelsen visste, men også hva ledelsen per tid ikke hadde informasjon om. Dette møtet fungerte som et samlingspunkt som sørget for at alle fikk den samme informasjonen og på samme tidspunkt. Dette kan redusere ryktespredning (LGA, 2010). Det var viktig for ledelsen at alle så hverandre hver på dag. Hinds og Weisband (2003) beskriver hvordan ansikt til ansikt-kommunikasjon skaper en bedre og mer presis informasjonsoverføring. Dixon (2016) legger til at dette er en rikere kommunikasjonsform hvor det er lettere å bygge relasjon. Slik sett var det fornuftig av ledelsen å arrangere statusmøtene via videokonferanse, i en tid der kravet om hjemmekontor satte begrensninger på fysiske møter.

For de ansatte ble det daglige statusmøtet et fast ankerpunkt som ga trygghet i krisen. Lederteamet påpekte at de i tillegg til statusmøtet, hver dag satte seg sammen og utarbeidet et informasjonsskriv i felleskap. Dette delte de med de ansatte på mail. En informasjonsmail kan være informativ og godt formulert, men som Daft og Lengel (1986) vektlegger, mangler en e-post kroppsspråk, tonefall og muligheten til direkte tilbakemelding. Dette er viktige elementer for å sikre korrekt tolkning av det som formidles. Dixon (2016) advarer i tillegg mot at bruk av e-post vil kunne føre til en overflod av informasjon, dersom man ikke er kritisk nok til det man sender ut. NAV Gamle Oslo var her i en tid der instruksene endret seg raskt, og hyppig informasjon var essensielt for at de ansatte skulle klare å holde seg oppdatert. Ledelsen var også nøye med hva de sendte ut på mail. George (2020) påpeker at det under en krise er viktig å kommunisere internt så ofte som mulig. Skants (2014) legger til at dette vil gi en følelse av å være på "innsiden" av det som skjer. Vårt inntrykk er at denne daglige informasjonsmailen ikke ble for mye for de ansatte. Dette sørget for at de ansatte fikk jevnlig og nøyaktig informasjon i samme format hver dag, og skapte en god forankring under krisen. Selv om en av de ansatte påpekte at det hadde vært for mye informasjon, var dette ikke representativt for

gruppen. Denne påstanden må i tillegg sees i lys av alle kommunikasjonskanalene, ikke bare informasjonsmailen.

Hinds og Weisband (2003) påpeker at digital kommunikasjon kan føre til misforståelser fordi noe av kommunikasjonen forsvinner underveis. Selv om teknologien har utviklet seg, vil digital kommunikasjon ikke gi samme dybde som fysisk nærhet mellom to medarbeidere. Noen av informantene påpekte akkurat dette. Fordi alle var på hjemmekontor ble det også vanskeligere å stikke innom nabokontoret for å avklare eventuelle uklarheter. Dette kan ha ført til misforståelser og feiltolkninger. Dirani et al. (2020) påpeker at en god kriseleder kommuniserer direkte til mottakeren. Når kommunikasjonen blir digital kan det i visse sammenhenger oppleves som at kommunikasjon blir mer indirekte og upersonlig.

Den litt eldre litteraturen (Daft og Lengel, 1986) peker også på at digital kommunikasjon kan vanskeliggjøre bruk av relasjonsbasert ledelse. Det skal sies at det på denne tiden stort sett var snakk om e-post og relativt enkle kommunikasjonskanaler, som ikke muliggjorde direkte tilbakemelding på informasjon slik vi ser på eksempelvis Teams og Skype. En leder vil derfor i dag ha bedre mulighet til å utøve relasjonsbasert ledelse digitalt. Nyere litteratur viser likevel at fjernledelse og digital kommunikasjon vil føre til større grad av oppgaveorientert ledelse (Burke et al., 2006). Flere av informantene følte at ledelsen hadde blitt mer ovenfra og ned og styrende, enn den hadde vært tidligere. Dette må sees i sammenheng med krisesituasjonen de var i, men kan også knyttes til at organisasjonen ikke var vant til fjernledelse. En transparent og inkluderende intern kommunikasjon vil stimulere til relasjonsbygging mellom medarbeiderne (Men og Stack, 2014). Økt fokus på dette vil derfor kunne motvirke effekten fjernledelse har på det relasjonelle forholdet mellom menneskene i organisasjonen.

Dirani et al. (2020) beskriver krisekommunikasjon som et middel ledelsen har til å støtte, informere og inspirere de ansatte. Selv om de ansatte var tydelige på at ledelsen delte mye informasjon, ga de samtidig uttrykk for at de hadde fulgt med på nyhetene for å klare holde seg oppdatert til enhver tid. Dette kan være et tegn på George (2020) sin teori om at det nærmest ikke kan bli for mye intern kommunikasjon under en krise. Ledelsen på sin side prøvde å dele best mulig informasjon, ikke mest mulig. De ønsket å fungere som en sil for all informasjonen fra myndighetene, for å skåne de ansatte og være sikre på at rett informasjon ble formidlet. Mye innsats ble lagt i å filtrere og forenkle informasjonen som kom fra ulike hold. Det virket likevel som om behovet for informasjon var så stort at de fleste informantene følte seg underinformert.

Av våre resultater fremkommer at det var de statlige ansatte som i størst grad opplevde å ikke ha fått all nødvendig informasjon. Samtidig var det også disse ansatte som opplevde størst økning i arbeidsmengde, størst endring i arbeidsoppgaver og som hadde en tydeligst opplevelse av en krisesituasjon. Dyregrov og Dyregrov (2008) forteller at ubesvarte spørsmål vil kunne skape rykter og spekulasjoner, som igjen vil kunne øke engstelsen hos de ansatte. Kotter og Rathgeber (2017) beskriver at usikre perioder krever ledere som er tilgjengelige for sine ansatte. Dette vil kunne redusere engstelse.

Totalt sett er vårt inntrykk at ledelsen har gjort mye bra når det kommer til arbeidet med god informasjonsflyt og internkommunikasjon. De har hatt gode intensjoner og har vært grundige når det kommer til filtrering, formulering og timing. Tydelig informasjon som ble sendt ut daglig har påvirket de ansattes opplevelse av krise positivt. Dette er et utfordrende tema og det kan diskuteres om det nærmest er en umulig oppgave for ledelsen å tilfredsstille dette på alle punkter. Det er en hårfin balanse mellom å gjengi nok informasjon, og gjengi oversiktlig og forståelig informasjon.

### 5.9 Hvordan har ledelsen brukt motivasjon som verktøy gjennom krisen?

Flertallet av informantene ga uttrykk for at det før pandemien ikke var et stort fokus på motivering av de ansatte, og at dette var noe flere savnet. Det kan virke som om pandemien gjorde at ledelsen i større grad begynte å se viktigheten av motivasjon, og investerte mer tid og fokus på dette temaet. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet, for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann, 2015, i Erichsen et al., 2015). Dette viser at motivasjon ikke er et lett og entydig tema, men noe som må tilpasses enhver situasjon og enhver ansatt individuelt.

Flere av informantene i vår studie beskrev en dugnadsånd og stå-på-vilje den første perioden etter lockdown. De hadde et ønske om å hjelpe hverandre å komme gjennom den vanskelige perioden. De hadde en drivkraft til å gjøre noe ekstra for organisasjonen og kollegaene. Jacobsen og Thorsvik (2009, s.220) beskriver dette som indre motivasjon, nemlig det indre drivet mot å gjennomføre en oppgave. Mikkelsen og Laudal (2014, s. 46) sier at det her er aktiviteten i seg selv som gir en indre tilfredshet. Det kan virke som om denne indre motivasjonen som mange av de ansatte kjente ble forsterket i begynnelsen av krisen. Den

baserte seg på Alvoret i den nye og usikre situasjonen. Dette gjorde at de ansatte fikk en forsterket motivasjon til å yte ekstra og bidra til fellesskapet, uavhengig av ledernes oppmuntringer og støtte.

Som nevnt tidligere i oppgaven søkte de ansatte trygghet i ledelsen da krisen inntraff. Sett i lys av Maslows behovspyramide ser vi at behovet for et lavereordens behov meldte seg. I en situasjon der man føler seg trygg og de lavere grunnleggende behovene i pyramiden er dekket, mener denne teorien at man fokuserer på å realisere sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering. Dette var situasjonen for de ansatte før pandemien brøt ut. Når krisen inntraff, ble de engstelige for smitte og for hva pandemien kunne føre til. Erichsen et al. (2015) beskriver hvordan behovet for trygghet i arbeidssammenheng kan knyttes til å unngå fysisk og psykisk skade. Gjennom å sørge for godt smittevern for de som måtte være på kontoret, og samtidig sende resten på hjemmekontor, prøvde ledelsen ivareta trygghetsfølelsen hos de ansatte. Samtidig ble det gode arbeidsmiljøet medarbeiderne var vant til redusert, da alle ble spredt og måtte kommunisere digitalt. Erichsen et al. (2015) påpeker at et godt arbeidsmiljø også er viktig for å dekke trygghetsbehovet. Slik sett kan man argumentere for at dette behovet derfor fortsatt var noe redusert. Hjemmekontoret førte til at de ansatte fikk et sterkere sosialt behov. Det kan også virke som at behovet for anerkjennelse og selvrealisering var redusert i en periode etter at krisen inntraff. Vi trekker her linjer til den reduserte motstanden drøftet tidligere i studien. Da behovet for anerkjennelse og selvrealisering ble redusert, forsvant en del av selvhevdelsen blant de ansatte. Dette kan ha bidratt til at de var mer medgjørlike til ledelsens avgjørelser.

Etter hvert som situasjonen med hjemmekontor normaliserte seg var det tydelig at behovet for anerkjennelse økte igjen. En av lederne påpekte akkurat dette. Det kan diskuteres om de ansatte hadde fått en slags ny normal på hva de sosiale behovene fra hjemmekontor innebar, og at de derfor begynte å strekke seg etter høyere rangs behov. Adriaenssen et al. (2017) hevder på en annen side at anerkjennelse er en av de aller viktigste motivasjonsfaktorene. Digitalisering og hjemmekontor fjernet mange av de gamle arenaene der anerkjennelse ble gitt. Da ledelsen i tillegg gikk over til en mer styrende lederstil ble de ansatte i mindre grad involvert i beslutningsprosesser. Dette kan ha forsterket behovet for anerkjennelse.

Med tiden gikk krisen over i en fase hvor situasjonen ikke var like ny og uoversiktlig. I denne perioden endret motivasjonsbildet seg. Empirien viser her at det var delte meninger hvorvidt de ansatte følte seg motivert av ledelsen eller ikke. De aller fleste følte seg fortsatt indre motiverte. Erichsen et al. (2015) fremhever at indre motivasjon kan ivaretas ved at de ansatte

får tilbakemeldinger som bekrefter deres kompetanse. Dette kan relateres til Adriaenssen et al. (2017) sin påstand om at behovet for å bli sett er en sterk motivasjonsfaktor. Flere av de ansatte følte seg sett og hørt av ledelsen, og følte de hadde fått ærlige tilbakemeldinger på arbeidet som ble utført. Det kan likevel virke som om dette i hovedsak gjaldt de som allerede hadde tett kontakt med ledelsen, og at de som var mer selvgående i sitt arbeid ikke ble fanget opp i like stor grad. Adriansen et al. (2017) beskriver hvordan ansatte som føler seg sett og har stor grad av autonomi i arbeidet, oftere trives og dermed lettere blir engasjert og yter mer. Vår empiri tyder på at de informantene som var mest selvgående i sitt daglige arbeid, var de som følte seg minst sett av ledelsen. Det er naturlig at ledelsen retter mest fokus mot de som er mest synlige i det daglige arbeidet. Det er likevel viktig å ikke undervurdere behovet for oppmuntring, anerkjennelse og støtte til de som allerede har en indre motivasjon (Kirkhaug, 2015). Erichsen et al. (2015) sier at det for ledere kan være vanskelig å finne ut hva som er en medarbeiders kilde til motivasjon. Dette kan føre til et for stort fokus på den ytre motivasjonen. Brafford og Ryan (2020) oppfordrer til å redusere team størrelsen under kriser, slik at ingen ansatte "forsvinner i mengden". Vår oppfatning er at dette til en viss grad har skjedd med noen av de mest selvgående informantene. Disse kunne vært mer motiverte gjennom krisen med riktig oppfølging.

Noen av de ansatte påpekte også at de følte det ble vanskeligere å komme i kontakt med lederne. Dirani et al. (2020) understreker viktigheten av at ledelsen har fokus på å være synlige og tilgjengelige i kriser. Clarke (2020) beskriver at det som leder er viktig å vise at du er like bekymret for menneskene som for oppgavene og målene til organisasjonen. Alle lederinformantene i vår studie var tydelige på at de prøvde å være tilgjengelige så mye som mulig, men at dette tidvis var krevende. Selv om de ansatte opplevde å få svar når de spurte økte den fysiske avstanden terskelen for å spørre om hjelp og råd. At ledelsen i tillegg var travle økte terskelen ytterligere. Henderson og Lount (2011) understreker at ansatte føler mer sosial tilknytning til ledere som befinner seg i fysisk nærhet. Spurkeland (2017) viser at mindre sosial kontakt vanskeliggjør etablering av gjensidige relasjoner. Dette kan ha gitt utslag for terskelen til å ta kontakt.

Brafford og Ryan (2020) poengterer at du som leder ikke må la godt utført arbeid gå unevnt. Det kan være lett at vi i en travel tid antar at kollegaer eller ledere vet at vi verdsetter dem, men det som ikke sies eksplisitt kan være vanskelig å oppfatte. En av informantene påpekte også hvordan hun satte pris på tilbakemeldinger som ikke nødvendigvis var positive. Dette var god lærdom og ga samtidig en følelse av å bli sett og fulgt opp. En annen informant sa at han/hun

var flink til å motivere seg selv i sitt daglige arbeid, og derfor ikke savnet noe særlig oppfølging og motivasjon av lederne. Vedkommende presiserte likevel at dette er ukjent kunnskap for ledelsen og at ledelsens jobb i slike tider handler om å være raus. Det vil være ugunstig av ledelsen å anta at medarbeidere motiverer seg selv. Behov endres også med tiden, dette gjelder også motivasjon (Erichsen et al., 2015). Det viser også at motivasjon er noe som må tilpasses individuelt (Mikkelsen og Laudal 2014, s. 35).

Selv om flere informanter ga uttrykk for at det burde vært en tettere individuell oppfølging underveis, hadde de samtidig forståelse for at lederne var i en hektisk periode og derfor hadde mindre tid til å følge opp og motivere sine ansatte. Slik forståelse fra medarbeiderne kan sees som et uttrykk for “sosial kreditt”, som vi tidligere har påpekt i denne studien. Dette kan igjen være med på å øke organisasjonens handlingsrom, fordi de ansattes motivasjon holder seg mer stabil.

Empirien viser at ledelsen har satt i gang flere tiltak for å opprettholde motivasjonen blant de ansatte. Eksempelvis har de tilrettelagt for å være på kontoret, innført fleksible arbeidstider og digital fredagsquiz for å samle gruppa og tenke på noe annet. Det kan likevel virke som at det var for lite individuelle tilpasninger i motivasjonsarbeidet og at ledelsen har hatt et for stort fokus på den kollektive motivasjonen fremfor den individuelle. Erichsen et al. (2015) sier at ledere bør prøve å avdekke individuelle motivasjonsfaktorer i samarbeid med arbeidstaker. Ledelsen prøvde å motivere der de kunne, og mange følte seg sett, men noen gikk “under radaren”. Det kan også virke som om ledelsen ikke helt har klart å få opp engasjementet rundt de kollektive motivasjonstiltakene de iverksatte. Adriaenssen (2017, s. 82) beskriver hvordan entusiasme smitter og kan bidra til økt trivsel og motivasjon blant kolleger. Ledelsen ga uttrykk for at oppmøte og engasjementet rundt de ulike tiltakene hadde vært varierende. De ansatte beskrev også et redusert engasjement i fagmøtene. Når entusiasmen falt burde ledelsen tatt dette som et signal og prøvd å iverksette passende tiltak. Vårt inntrykk er at dette ikke ble prioritert.

Kirkhaug (2015) påpeker at balansen mellom indre og ytre motivasjon er viktig. Jacobsen og Thorsvik (2009, s. 220) beskriver hvordan ansatte som er indre motiverte knyttet til faglige utfordringer, er høyest ytende og mer stabile enn andre ansatte. Mange av informantene ga uttrykk for hvordan de føler en indre motivasjon knyttet til jobben de gjør. Flere jobbet lange dager og balanserte en krevende jobb med en ny og annerledes hjemmekontorsituasjon. På tross av dette var de tydelige på at det var en stemning internt for at “dette får vi til sammen”.

De var stolte av jobben sin og ble drevet av et ønske om å hjelpe andre. Når i tillegg samfunnet stengte ned og NAV opplevde et økt trykk, følte de ansatte enda sterkere at de utførte en viktig og samfunnskritisk jobb, og faktisk kunne utgjøre en forskjell.

Basert på argumentene over kan man delvis forklare hvorfor ledelsen ikke har klart å gi alle de ansatte en opplevelse av å bli sett. De ansatte var drevet av en indre motivasjon og ga dermed ikke eksplisitt uttrykk for at det var noe som manglet. Informant 2 mente hun hadde “*seilt sin egen sjø*” og savnet tettere oppfølging. Samtidig var hun også tydelig på at det var jobben i seg selv som motiverte henne. Dette er et eksempel på hvordan den indre motivasjonen kan være til stede, men at det samtidig kan være et behov for ytre motivasjon som anerkjennelse, støtte og ytre belønninger. McGuinness (2020) beskriver at en leder bør ha fokus på at mennesker takler situasjoner ulikt. Dette understreker viktigheten av tett oppfølging. Som veileder i NAV kan noen av sakene man jobber med være tunge og krevende på et menneskelig og følelsesmessig plan. Å drive denne jobben fra hjemmekontor under en krise kan gjøre disse sakene enda vanskeligere å takle fordi de naturlige arenaene for å søke råd og støtte hos kolleger blir færre. Det blir også vanskeligere for ledere og kolleger og fange opp ansatte som sliter. Dirani (2020) viser til at den viktigste egenskapen du kan ha som leder i en krise, er å være fleksibel og gjøre nødvendige tilpasninger for de ansatte som trenger det. Det virker som om ledelsen har hatt fokus på dette gjennom hele krisen, og for eksempel tilrettelagt for at de som ikke trivdes på hjemmekontor kunne være på kontoret noen dager i uka.

Det virker som om den indre motivasjonen har vært med å hjelpet de ansatte gjennom den første delen av krisen. Den har skapt dagnadsånd og lagånd, og hatt en positiv effekt på de ansattes opplevelse av krise. Ledelsen på sin side har prøvd å motivere de ansatte gjennom flere “ytre” tiltak, og mange av de ansatte føler seg sett. Ledelsen kunne likevel hatt et høyere fokus også på de ansatte som de ikke hører så mye fra, da disse også trenger ytre motivasjon i form av følelsen av å bli sett. Dette er likevel ikke alltid lett å oppdage under en krise, og vi føler ledelsen har hatt en god intensjon med motivasjonsarbeidet sitt.

## 5.10 Hvordan opplevde informantene at kunnskapsdelingen ble påvirket av krisen?

Informantene våre har lagt vekt på at deling av kunnskap er noe som står sterkt i arbeidskulturen hos NAV Gamle Oslo. Jacobsen og Thorsvik (2009) sier læring er “ en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne



kunnskapen”. For å klare å levere tettest mulig opp imot det overordnede målet om å få flest mulig ut i jobb, er man helt avhengig av å lære av hverandre å sørge for at erfaringer ikke blir glemt. De ansatte hadde frem til pandemien vært fysisk på kontoret og delt, diskutert og lært av hverandre gjennom hele arbeidsdagen. Diskusjonene fant ofte sted i uformelle arenaer, som ved kaffemaskinen. Da krisen inntraff, og alle ble sendt hjem, ble disse arenaene for kunnskapsoverføring og relasjonsbygging borte. Som Geiger (2011) understreker vil det under en krise kunne oppstå mer komplekse problemer enn vanlig, og god kunnskapsdeling er viktig for å håndtere disse. Organisasjonen måtte derfor finne nye måter å dele og lære av hverandre på. Ledelsen forsøkte å opprettholde læringsmiljøet på digitale plattformer.

De ansatte var tydelige på at det ble færre faglige diskusjoner fra hjemmekontoret. Lee et al. (2000) beskriver hvordan medarbeidere som føler seg engasjerte og motiverte i jobben har lettere for å dele kunnskap. Av forrige kapittel så vi at de ansatte i begynnelsen i krisen var sterkt motiverte. Utover i kriseforløpet ble flere og flere preget av redusert engasjement. Samtidig dalte engasjementet i Teamsgruppen som var opprettet for kunnskapsdeling mellom de ansatte. Ledelsen opplevde også at de ansatte gradvis ble mer passive i fellesmøtene. Sett i lys av Lee et al. (2000) sin påstand ser vi at det var en sammenheng mellom motivasjon og kunnskapsdeling. Ledelsen kunne her vært tydeligere på viktigheten av at alle bidrar. De kunne eksempelvis hatt et eget agendapunkt i fagmøte der de fulgte opp hvordan Teamsgruppen fungerte.

Flere av informantene påpekte at fagmøtene i denne perioden mer ble en en-veis informasjonskanal fra ledelsen til de ansatte, tilsvarende funksjonen til statusmøtene. Da fagmøtet egentlig var tenkt å være en arena for deling av erfaringer og gode diskusjoner, følte det nå som om møtet hadde mistet noe av sin funksjon. I denne perioden var det i tillegg en del nye rutiner og faglige endringer som med fordel kunne fått større plass i fagmøtet. På samme måte som i chatgruppen, ble de ansatte mer og mer passive i dette møtet og lot være å dele fordi ingen andre gjorde det. Det ble også nevnt at disse møtene ikke klarte å tilfredsstille ønske om raske avklaringer i det daglige arbeidet. Vi mener økt daglig tilgjengelighet fra ledelsen kunne bidratt til å løse denne utfordringen.

Fra hjemmekontoret foregikk mye av kommunikasjonen mellom de ansatte skriftlig. Når man kommuniserer via chat, er det enklere for mottakeren og la være å svare. Enten har ikke mottakeren tid akkurat da eller så prioriterer han/hun kanskje ikke å svare. Dette vil kunne forsinke en prosess, og i verste fall føre til at man vegrer seg fra å spørre neste gang. Det ble

også nevnt at det innimellom følte som om du måtte reserve tid i timeplanen for å kunne stille et spørsmål. Erichsen et al. (2015) sier at det er viktig at medarbeidere jobber tett på hverandre for å klare å utnytte den tause kunnskapen i organisasjonen. Skriftlig kommunikasjon gjør i tillegg at man gjerne fatter seg mer i korthet sammenliknet med muntlig kommunikasjon. Dette kan føre til at ikke alle sidene av saken blir gjort kjent for motparten, noe som kan påvirke både kunnskapsdeling og saksbehandling.

Flere av informantene nevnte at det før krisen inntraff var sosialt akseptert å “forstyrre” hverandre for å drøfte saker. Fra hjemmekontoret var dette mer krevende. Dixon (2016) forteller at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon anses som den rikeste kommunikasjonsformen fordi den fanger opp kroppsspråk, tonefall og gir mulighet for direkte tilbakemelding. Mangelen på et ansikt eller en situasjon man kan tolke kan derfor skape usikkerhet og en følelse av å være til bry. Som en av informantene sa: “*Hvor mye kan du plage en kollega?*”. Dette viser tydelig hvordan krisen hadde en indirekte effekt på kunnskapsdelingen.

En leder sa det var påtenkt kjøreregler for bruk av Teams før pandemien inntraff. Da krisen inntraff og gruppen ble opprettet i all hast, ble det ikke tid til dette. Det gjorde at det utviklet seg egne kjøreregler internt i gruppene. Dersom lederne i større grad hadde vært delaktige i denne gruppen kunne det resultert i at utbyttet hadde blitt større. Cummings (2004) mener mangfoldighet i en gruppe øker verdien av kunnskapsdelingen. Ledelsen kunne tilført gruppen kunnskap de ansatte ikke satt inne med. Det kan likevel hende dette hadde ført til en overbelastning for ledelsen og ville tatt for mye verdifull tid i en krevende situasjon.

Teams var den viktigste plattformen der de ansatte under krisen hentet informasjon fra rutiner og prosedyrer, altså NAV Gamle Oslos eksplisitte kunnskap (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Det er viktig at den eksplisitte kunnskapen er godt strukturert og enkel å finne frem i. Rutiner og prosedyrer er basert på tidligere erfaringer (Erichsen et al., 2015), og dersom ikke disse ligger lett tilgjengelig og brukes aktivt kan man risikere og gjøre de samme feilene igjen og igjen. Organisasjonen hadde like før pandemien byttet plattform til Teams for dette formålet. Ny plattform kan ha gjort det vanskeligere for de ansatte å orientere seg i arkivet fordi de ikke var kjent i systemet. Dette kan ha bidratt til at den eksplisitte kunnskapen ble mindre tilgjengelig for de ansatte i en periode de trengte den ekstra mye.

Jacobsen og Thorsvik (2009) sier at ledelsen bør ha en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen. Informantene mente ledelsen hadde oppfordret til å holde kontakten, men det

virket ikke som om lederne hadde en strategi på å opprettholde organisasjonslæringen og kunnskapsdelingen gjennom krisen. Lederne prøvde å ivareta læringen med en chatgruppe og digitale fagmøter. Det var aldri meningen at ledelsen skulle være en del av denne chatgruppen, men her burde de likevel fulgt opp tettere og stilt tydeligere rammer for å sørge for at gruppen fungerte optimalt. Jacobsen og Thorsvik (2009) påpeker at organisasjonsstruktur er viktig for organisasjonens evne til å operere effektivt. Karp (2014) sier videre at enhver endring i organisasjonen kan skape utrygghet og krever avklaring av nye sosiale strukturer. Vårt inntrykk er at ledelsen tok for lett på hvordan strukturendringene påvirket kunnskapsdelingen i organisasjonen. De burde også vært mer bevisst på at redusert kunnskapsdeling påvirker de ansattes opplevelse av krisen direkte. Örtenblad (2018) beskriver begrepet “organizational learning” som en prosess der det de ansatte kan eller lærer seg blir en del av organisasjonens kunnskap, gjennom prosedyrer og kunnskapsdeling. Det virker ikke som om ledelsen har vært bevisst nok at nedprioritering av dette kan skade organisasjonen på sikt, ved at kunnskap forblir på individnivå. Örtenblad (2018) påpeker at for at organisasjoner som helhet skal lære, må ansatte dele av sin kunnskap. Uten organisasjonslæring kan en organisasjon gå på de samme feilene igjen og igjen, og potensielt miste verdifull informasjon dersom noen forlater organisasjonen.

Vårt inntrykk er her at krisen har hatt en negativ effekt på kunnskapsdelingen hos NAV Gamle Oslo. Hjemmekontoret gjorde at organisasjonen ble tvunget over på digitale plattformer. Det kan virke som om ledelsen har undervurdert denne overgangen og kunne vært mer proaktive her. Redusert faglig omgang og redusert kunnskapsdeling gjorde at de ansatte følte seg mer isolert og alene om sine faglige utfordringer. Dette har virket negativt for deres opplevelse av krisen. Gode kollegaer og en sterk lagånd har samtidig hatt en positiv effekt på opplevelsen.

## 6.0 Konklusjon

Denne studien har vist at en krise oppleves forskjellig fra person til person. Vi har intervjuet ti informanter på NAV Gamle Oslo, og fått like mange unike historier og beskrivelser av koronakrisen. Historiene har vært preget av usikkerhet, engstelse og kaos. Dette viser først og fremst at opplevelse av krise er et subjektivt fenomen som krever individuelle tilpasninger av ledelsen.

Vi har i denne studien belyst opplevelsen til de ansatte, men også hvordan ledelsen påvirket denne opplevelsen gjennom ulike virkemidler som informasjonsdeling, kommunikasjon, tilrettelegging for kunnskapsdeling og motivasjon. Studien viser en det har vært høy tillit mellom ledelsen og de ansatte. Tilliten har vært en viktig faktor for håndtering og samarbeidet i et kritisk periode. Tilliten mellom partene har bidratt til å redusere opplevelsen av krisen.

En av ledelsens høyest prioriterte oppgaver har vært å formidle informasjon på en korrekt, konstruktiv og lettfattelig måte. Ledelsen har hatt et stort fokus på jevnlig og godt formulert skriftlig kommunikasjon via daglige infoskriv, og brukt daglige statusmøter for muntlig kommunikasjon. Dette har vært viktige bidrag for å skape trygghet for de ansatte. Mye informasjon gjennom ulike og ny-implementerte kanaler bidro samtidig til noe økt usikkerhet hos de ansatte. Studien har vist at de ansattes behov for informasjon i en slik situasjon er stort. Vår konklusjon er at ledelsens store fokus på informasjonsformidling har vært positiv for de ansattes opplevelse av krisen.

Funnene viser at de ansatte er drevet av en indre motivasjon. Dette var positivt for deres vilje til å stå på og yte ekstra for organisasjonen. Mange opplevde seg godt ivaretatt, men savnet samtidig tettere individuell oppfølging. Funnene viser at de ansattes behov for å bli sett og hørt har vært stort. Den lange perioden med hjemmekontor reduserte den sosiale tilhørigheten og den kollegiale støtten som var viktig for medarbeidernes motivasjon. Ledelsen ga uttrykk for at krisen ikke endret deres bruk av motivasjon. Dette kan tyde på at de i for liten grad var bevisst viktigheten av motiverte ansatte gjennom en langvarig krise. Selv om de fleste følte seg godt ivaretatt vurderer vi de ansattes motivasjon som viktige premisser for avdelingens gode håndtering av krisen. Vår konklusjon er derfor at ledelsen burde investert ytterligere i den individuelle oppfølgingen av de ansatte. En langvarig periode med stort arbeidspress, mye usikkerhet og store endringer økte deres behov for støtte og anerkjennelse. Opplevd støtte var derfor viktig for deres opplevelse av krisen.

Studien har vist at krisen og overgangen til hjemmekontor har hatt en negativ effekt på kunnskapsdelingen i organisasjonen. Fra å ha en kultur der man delte aktivt med hverandre på kontoret i forskjellige anledninger og fora, gjorde hjemmekontoret at dette ble tvunget over på digitale plattformer. Ledelsen ga uttrykk for at de trodde kunnskapsdelingen skulle fortsette som før. Vår konklusjon er at konsekvensene av overgangen til hjemmekontor med tanke på kunnskapsdeling ble undervurdert. Redusert faglig og sosial omgang, og endrede plattformer for kunnskapsdeling gjorde at de ansatte følte seg mer isolerte og alene om sine faglige utfordringer. Dette har vært negativt for deres opplevelse av krise. Samtidig ser vi at gode kollegaer og sterke team har vært positive faktorer.

Vår konklusjon er at ledelsen ved NAV Gamle Oslo har ledet organisasjonen gjennom en kompleks og krevende tid. De har gått i front, tatt ansvar og opprettholdt tillitt. De har prioritert det de mente var viktigst fra et kortsiktig perspektiv, for å komme seg igjennom krisen. Vurderingene vurderes å være gode for den helhetlige håndteringen og for de ansattes opplevelse av krise. De langsiktige konsekvensene av valgene er det vanskelig å vurdere nå. Vårt inntrykk er at de ansatte har opplevd krisen som en reise gjennom ulike behov hvor ledelsens håndtering på ulike måter har fremmet og hemmet deres opplevelse av krise.

## 7.0 Studiets begrensninger og forslag til videre arbeid

Denne studien er et forsøkt på å gi et bidrag til å øke kunnskapen om hvordan store kriser kan oppleves for de ansatte i organisasjoner. Formålet har vært å fokusere på de ansattes subjektive opplevelse av krise og hvordan ledelsens håndtering har påvirket denne opplevelsen.

I denne studien har fokuset vært på informantenes opplevelse. For å få et mer dyptgående innblikk i deres livsverden kunne vi utforsket fremmere og hemmere av opplevelsen i enda større grad. Vi kunne for eksempel sett nærmere på betydning av sterke kollegiale relasjoner for opplevd støtte. Ved å belyse ledelsens innvirkning på opplevelsen av krise fra færre teoretiske ståsted, kunne oppgaven fått en dypere forståelse av enkelttemaene.

NAV sin visjon er å gi mennesker muligheter. Jevn og god oppfølging anses som viktig for å gi brukerne bedre muligheter til å komme i jobb. Som funnene viser, har oppfølging av brukerne blitt nedprioritert. Kvalitet har gått på bekostning av kvantitet. Ut ifra situasjonen NAV var i vurderes dette som en fornuftig prioritering. Hvilke langtidseffekter et endret målbilde kan ha for NAV sine brukere ville vært et interessant tema for videre studier.

Pandemien har hatt store påvirkninger på brukernes liv og for mange kan situasjonen ha gitt en opplevelse av krise. Brukernes perspektiv på NAV sine endringer har ikke vært fokus i denne oppgaven. I videre arbeid mener vi det ville vært interessant å sett nærmere på hvordan situasjonene ble opplevd av NAV sine brukere og i hvilken grad det har påvirket deres hverdag. Dette arbeidet er startet i NAV sin egen brukerundersøkelse hvor de fant at brukertilfredsheten med NAV er redusert fra 77 prosent i 2019 til 66 prosent i 2020 (Nyberg et al.2020)

Funn i denne studien kan være nyttig i det videre arbeidet med organisasjonsutvikling og beredskapsarbeid. En av lederne påpekte at hun savnet flere støttespillere med kompetanse på krisehåndtering. Kollegial støtte i ledelsen kunne således vært et interessant å se nærmere på. Funnet antyder at økt kompetanse på krisehåndtering kan gi større rom for ansvarsfordeling og delegering i senere kriser.



## 8.0 Litteraturliste

Aarset, M. (2010). «*Kriseledelse*». Fagbokforlaget

Adriaenssen, D., Johannessen, D.A. og Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien: positiv psykologi og positivt lederskap*. Fagbokforlaget.

Arbeids- og sosialdepartementet. (2021) *Tildelingsbrev til Arbeids- og velferdsdirektoratet for 2021*. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/ccfdb1de77a04e41ad4989825a70e315/tidelingsbrev-til-arbeids-og-velferdsdirektoratet-med-vedlegg-pdf.pdf>

Burke, C. Shawn, K.C., Stagl, C.K., Gerald F.G., Eduardo S. og Stanley M.H. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly Vol 17* (3): 288–307. Tilgjengelig fra:

<https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>

Brandebo, M.F. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal Vol 41* (4): 567-580. Tilgjengelig fra:

<https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1108/LODJ-02-2019-0089>

Brafford, A.M. og Ryan, R.M. (2020, 25. september). 3 Ways to Motivate Your Team Through an Extended Crisis. Harvard Business Review. Tilgjengelig fra:

<https://hbr.org/2020/09/3-ways-to-motivate-your-team-through-an-extended-crisis>

Clarke, B. (2020, 16. desember). *Five Ways To Support And Motivate Employees During The Pandemic*. Forbes. Tilgjengelig fra:



<https://www.forbes.com/sites/forbesrealestatecouncil/2020/12/16/five-ways-to-support-and-motivate-employees-during-the-pandemic/>

Cummings, J.N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, *Management Science*, Vol. 50(3), s. 352-364. Tilgjengelig fra: [https://pubsonline-informs-org.ezproxy.nord.no/doi/pdf/10.1287/mnsc.1030.0134](https://pubsonline.informs.org.ezproxy.nord.no/doi/pdf/10.1287/mnsc.1030.0134)

Daft, R.L. og Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* Vol 32 (5): 554–571. Tilgjengelig fra: <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1287/mnsc.32.5.554>

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. Utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS

Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*. 23(4), 380-394. Tilgjengelig fra: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1780078?src=recsys&>

Dixon, J. (2016). Tired of technology – a review and theoretical model of organizational technostress. *Academy of Management Proceedings*. Vol 2016 (1). Tilgjengelig fra: <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.5465/ambpp.2016.17468abstract>

DSB (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap). (2019). Alvorlige hendelser som kan ramme Norge. Tilgjengelig fra: <https://www.dsbinform.no/DSBno/2019/tema/aks-2019/?fbclid=IwAR1LWmZIJLN39fVK9jf3E7hJx5ylkPvySH1rbTW19dcwvuBabLAyKy1sS9M&page=70>

Dyregrov, K. og Dyregrov, A. (2008). *Krisepsykologi i praksis*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Ellingsen, P., Eriksson, R. og Røn, M. (2018) Tall er ikke bare økonomi, *Tidsskrift for velferdsforskning*, 21(1-2018), s. 4-17.

Eriksen, T.H. (2020) 1. Jantelovens Janus-ansikt: Solidaritet i skyggen av pandemien. Tønnum, T. (Red), *Tillit i koronaens tid* (s.15- 30). Dreyers Forlag Oslo.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Fagbokforlaget.

Forster, B.B., Patlas, M.N. og Lexa, F.J (2020, 12. mai). *Crisis Leadership During and Following COVID-19*. Canadian Association of Radiologists Journal. Tilgjengelig fra: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0846537120926752>

Gangdal, J. og Angeltveit, G. (2014). *Krise – Forebygging, beredskap, håndtering og kommunikasjon*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjerke AS

Geiger, D. og Schreyögg, G. (2011). Narratives in knowledge sharing: challenging validity. *Journal of Knowledge Management Vol. 16*(1), s. 97-113. Tilgjengelig fra: <https://www-emerald-com.ezproxy.nord.no/insight/content/doi/10.1108/13673271211198963/full/pdf?title=narratives-in-knowledge-sharing-challenging-validity>

George, A. (2020, 15.04). *5 Essential Internal Communication Tips During a Crisis – Start by imagining you are on the receiving end of your company's message*. Inc. Tilgjengelig fra: <https://www.inc.com/amy-george/5-essential-internal-communication-tips-during-a-crisis.html>

Grimen, H. (2009). *Hva er tillitt*. Universitetsforlaget.

Grint, K. (2008). Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leadership. *Clinical Leader, 1*(2), 12-14. Tilgjengelig fra:  
<http://leadershipforchange.org.uk/wp-content/uploads/Keith-Grint-Wicked-Problems-handout.pdf>

Heggheim, T. og Solhaug, A.Ø. (2004). Taus kunnskap og ekspertmakt. *Research Note 1*, s. 62-72. Tilgjengelig fra:  
[https://www-idunn-no.ezproxy.nord.no/file/pdf/33226259/research\\_note\\_taus\\_kunnskap\\_og\\_ekspertmakt\\_1.pdf](https://www-idunn-no.ezproxy.nord.no/file/pdf/33226259/research_note_taus_kunnskap_og_ekspertmakt_1.pdf)

Helse Norge. (2020, 7. november). *Koronavirus – fakta og håndtering i Norge*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.helsenorge.no/koronavirus/fakta-og-handtering-i-norge/#om-utbruddet>

Henderson, M.D. og Lount, R.B. (2011). Physical distance in intragroup and intergroup negotiations: implications for negotiator judgement and behavior. *Research on Managing Groups and Teams, Vol. 14*. Side 35–56. Tilgjengelig fra:  
[https://www-emerald-com.ezproxy.nord.no/insight/content/doi/10.1108/S1534-0856\(2011\)0000014005/full/html](https://www-emerald-com.ezproxy.nord.no/insight/content/doi/10.1108/S1534-0856(2011)0000014005/full/html)

Hinds, P.J. og Weisband, S.P. (2003). Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams. I S.G. Cohen og C.B. Gibson (Red.), *Virtual Teams that Work, Creating the Conditions for Virtual Team Effectiveness*. (21-34). San Fransisco: Jossey-Bass

Howell, J.M., Neufeld, D.J. og Avolio, B.J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly Vol 16* (2): 273–285. Tilgjengelig fra: <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1016/j.leaqua.2005.01.004>

Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. Utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative fag*. Abstrakt Forlag.

Karp, T. (2014). *Endring i Organisasjoner – Ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm Akademisk.

Kezar, A.J. og Holcombe, E.M. (2017). Shared Leadership in Higher Education – Important Lessons from Research and Practice. *Viewpoint: Voices from the Field*. 4-22. Tilgjengelig fra: <https://www.acenet.edu/Documents/Shared-Leadership-in-Higher-Education.pdf>

Kotter, J. Og Rathgeber, H. (2017). *Our iceberg is melting - Changing and succeeding under any conditions*. Portfolio/Penguin.

Kristoffersen, E. (2020). *Jegerånden*. Gyldendal.

Larsson, M. (2020, 12. april). Kriseledelse er meget andet end handlekraft og styring. Økonomisk Ugebrev - Ledelse, 17. Tilgjengelig fra: <https://ugebrev.dk/ledelse/kriseledelse-er-meget-andet-end-handlekraft-og-styring/>

Lee, J.N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management* 38 (2001) 323-335.

Lee, Y., Tao, W., Li, J.Y.Q. og Sun, R. (2000). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management* Vol. 25(6), s. 1526-1549. Tilgjengelig fra: <https://www-emerald-com.ezproxy.nord.no/insight/content/doi/10.1108/JKM-06-2020-0483/full/pdf?title=enhancing-employees-knowledge-sharing-through-diversity-oriented-leadership-and-strategic-internal-communication-during-the-covid-19-outbreak>

Local Government Association (LGA). (2021, 07.11). Internal communications during times of crisis. Guidance and resources. Tilgjengelig fra: <https://www.local.gov.uk/our-support/guidance-and-resources/comms-hub-communications-support/internal-communications-3>

Lunde, I.K., (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Universitetsforlaget.

Men, L.R. og Stacks, D.(2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research* 26, s. 301-324. Tilgjengelig fra: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.nord.no/doi/pdf/10.1080/1062726X.2014.908720?needAccess=true>

Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2 – HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Cappelen Damm Akademisk.

NAV (2013) Visjon og verdier. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav/visjon-og-verdier>. (Hentet: 13.11.21).

NAV (2020) Søknader om dagpenger. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/flere-statistikkomrader/relatert-informasjon/soknader-om-dagpenger>

NAV (2021, 27. april). *Infografikk fra NAV*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/infografikk-fra-nav>

Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. I F. Nyeng, & G. Wennes (red.), *Tall, tolkning og tvil* (s. 245-279). Cappelen Damm Akademisk.

Nyberg, T.E., Friis Petersen, A., Thorgersen, A., Otterbekk, S.R., Holbær- Johansen, J.D., (2020). *Brukertilfredshet og tillit i koronasituasjonen: NAVs Personbrukerundersøkelse og Arbeidsgiverundersøkelse 2020*. (1/2020) Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt Forlag.

Pattinson, H.M. og Woodside, A.G. (2009). Capturing and (re)interpreting complexity in multi-firm disruptive product innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 24(1), s. 61-76

Regjeringen. (2021, 27. april). *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

Rienecker, L. & Jørgensen, P. S. (2006). *Den gode oppgaven*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Roaldsnes, A. (2018) Mål og resultatstyring i NAV – kan det bidra til å få flere med nedsatt arbeidsevne i arbeid?, *Arbeid og velferd*, 2018 (1), s. 57-80.

Rønningstad, C. (2018) Us and Them – First-line Management and Change Resistance. *Nordic journal of working life studies*, 8(2), 8. Tilgjengelig fra:  
<https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/6144/106152-217665-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sinclair, S. J., og LoCicero, A. (2010). «Do fears of terrorism predict trust in government?» I *Journal of Aggression, Conflict and Peace*, 2(1).

Skants, P. (2014). *Omsorg i Kriser - håndbok i psykososialt støttearbeid*. Gyldendal Akademisk

Smaaland, S., 2005, Kvalitetsrevolusjonen: Nedfallsfrukten team. *Ledelse og kvalitet*. 5(4), 26-27. Tilgjengelig fra:  
[http://sys.no/wordpress/wp-content/uploads/2011/03/LL05.04\\_Nedfallsfrukt1.pdf](http://sys.no/wordpress/wp-content/uploads/2011/03/LL05.04_Nedfallsfrukt1.pdf)

Solstad, A. (2018). *Kort om NAV*. Universitetsforlaget.

Statsforvalteren (2020) *Kommunens plikt- sosiale tjenester*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.statsforvalteren.no/oslo-og-viken/helse-omsorg-og-sosialtjenester/okonomisk-sosialhjelp/kommunens-plikt---sosiale-tjenester/> (hentet 13.11.21)

Statsforvalter, (2021) *Corona pandemien og sosialhjelp: Hvorfor har ikke sosialhjelpsutgifter økt under pandemien?* Tilgjengelig fra:  
<https://www.statsforvalteren.no/nb/agder/helse-omsorg-og-sosialtjenester/Okonomisk-sosialhjelp/corona-pandemien-og-sosialhjelp-hvorfor-har-ikke-sosialhjelpsutgiften-okt-under-pandemien/> (hentet 13.11.21)

Store Medisinske Leksikon. (2020, 7. desember). *Pandemi*. Tilgjengelig fra:  
<https://sml.snl.no/pandemi>

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.

Sæther, M. (2016). Målstyring på NAV- kontor, *Nordlys*, 14.11.16. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/14149/article.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (hentet 06.11.21)

Taleb, N.N. (2003) The Black Swan: Why Don't We Learn that We Don't Learn? *Highland Forum 23, Las Vegas, November, 2003.*, (s. 1-45). Tilgjengelig fra: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.418.760&rep=rep1&type=pdf>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier. Design och genomförande*. Liber.

Vågang, S. (2019). *Datadrevet forvaltning i NAV – hva i all verden betyr det?*. Tilgjengelig fra: <https://www.kommunalteknikk.no/datadrevet-forvaltning-i-nav-hva-i-all-verden-betyr-det.6249891-40825.html> (Hentet 06.11.21).

Weisæth, L. og Kjeserud, R. (2012). *Ledelse ved Kriser - En Praktisk Veileder*. (1. utgave, 4. opplag). Gyldendal Akademisk.

Örtenblad, A. (2018) What does “learning organization” mean?. *The Learning Organization*, 25(3), 150- 158. Tilgjengelig fra: <https://www-emerald-com.ezproxy.nord.no/insight/content/doi/10.1108/TLO-02-2018-0016/full/pdf?title=what-does-learning-organization-mean>

Örtenblad, A., Hsu, S., Lamb, P. (2015). A stakeholder approach to advising on the relevance of management ideas and panaceas. I A. Örtenblad (Red.) *Handbook of Research on Management Ideas and Panaceas: Adaption and Context* (s. 204 - 218). Edward Elgar Publishing Limited.



## 9.0 Vedlegg

## 9.1 Intervjuguide ansatte

### Personalialia:

Navn:

Alder:

Utdanning/bakgrunn:

Hvor lenge har du jobbet i NAV Gamle Oslo?

Kan du kort beskrive jobben din?

### Spørsmål:

1. Hvordan har arbeidsmengden og arbeidsoppgavene dine endret seg fra tiden før 12.mars og frem til i dag? (brukersamtaler, nye henvendelser, oppfølging av brukere, saksbehandling, saksdrøfting, interne møter osv.).
2. I hvilken grad føler du at lederne dine har kjennskap til dine arbeidsoppgaver og hvordan brukte de denne kunnskapen i utformingen av tiltakene?
3. Hvordan opplevde du ledelsen i dagene rundt 12.mars? (Følte du at ledelsen hadde klart for seg hva som måtte gjøres i dagene rundt 12.mars?) Gi eksempler.
4. Hva gjorde de? (Ikke bare hjemmekontor og smittevernstiltak, men også organisatoriske endringer som vaktlister, prioriteringer, kommunikasjonskanaler osv.)
5. Føler du at tiltakene ledelsen iverksatte ble satt i gang til rett tid? (en uke før? Lang tid før? Reagerte de hurtig nok?). Forklar.
6. Fremkom det tydelig hvorfor ledelsen gjorde som de gjorde?
7. Hvilke av tiltakene synes du fungerte best? Og dårligst?
8. Hvem ledet endringene?
9. Hvordan har du som ansatt blitt involvert og informert underveis (hva har skjedd, hva blir gjort, hvordan du vil bli påvirket osv.)?
10. Har du opplevd at det har vært motstand mot endringene? Hvis ja, hvordan har motstanden artet seg?
11. Opplevde du noen gang at organisasjonen var i en krise? Gi eksempler.
12. Hvordan har tillitten vært til ledelsen?
13. Hva ved denne perioden har påvirket deg og din arbeidshverdag mest?

14. Hvordan har endringene påvirket måten dere diskuterer saker og dele informasjon? (Har det blitt mer eller mindre erfaringsutveksling?)
15. Hvordan har dere ivaretatt det faglige arbeidet?
16. Har du som ansatt følt at det har vært nok ressurser til å utføre de oppgavene som skal utføres? Gi eksempler.
17. Opplever du at noen av endringene har blitt permanente?
18. Har du hatt innspill eller forslag til ledelsen til forbedringer underveis? Hvilke innspill og har de blitt tatt hensyn til? OK
19. Vet du om fagforeningene har vært involvert i endringsprosessene?
20. Opplever du at det verste trykket som følge av pandemien er over? Hvorfor?
21. Føler du at ledelsen ved NAV Gamle Oslo burde sett at noe slikt (Covid-19) kunne inntreffe?
22. I hvilken grad opplever du at ledelsen har fokus på det å motivere sine ansatte og hva gjør de for å motivere? (lønn, ros, mer arbeid, mer ansvar osv.)?
23. Hvordan opplevde du perioden rundt 12. Mars? (kampstemning, muggen stemning, stresset stemning, overveldende stemning)
24. Hvordan opplever du kontakten mellom toppledelsen, mellomledere og de ansatte (strukturen/kulturen i organisasjonen)? Hvorfor?
25. Har du noen spørsmål, eller er det noe du føler du ikke har fått sagt?

## 9.2 Intervjuguide ledelse

### Personalia:

Navn:

Alder:

Utdanning/bakgrunn:

Hvor lenge har du jobbet i NAV Gamle Oslo?

Hvor lenge har du vært leder?

Kan du kort beskrive jobben din?

### Spørsmål:

1. Hvordan endret arbeidsmengden seg fra perioden før korona og til 12. mars perioden?
2. Hvordan endret arbeidsoppgavene seg?
3. Føler du at ledelsen som helhet har detaljkunnskap om de ansattes arbeidsoppgaver eller en mer overordnet kjennskap.
4. Hvordan brukte de denne kunnskapen i utformingen av tiltakene?
5. Hvordan opplevde du ledelsen i dagene rundt 12.mars? (Følte du at ledelsen hadde klart for seg hva som måtte gjøres i dagene rundt 12.mars?) Gi eksempler.
6. Hva gjorde dere? (Ikke bare hjemmekontor og smittevernstiltak, men også organisatoriske endringer som vaktlister, prioriteringer, kommunikasjonskanaler osv.)
7. Føler du at tiltakene ledelsen iverksatte ble satt i gang til rett tid? (en uke før? Lang tid før? Reagerte de hurtig nok?). Forklar.
8. Har dere fått noen tilbakemelding fra de ansatte på om det var tydelig hvorfor ledelsen gjorde som de gjorde?
9. Hvilke av tiltakene synes du fungerte best? Og dårligst?
10. Hvem ledet endringene?
11. Hvordan har ledelsen involvert og informert ansatte underveis i prosessen (hva har skjedd, hva blir gjort, hvordan du vil bli påvirket osv.)?
12. Har du opplevd at det har vært motstand mot endringene? Hvis ja, hvordan har motstanden artet seg?

13. Opplevde du noen gang at organisasjonen var i en krise? Gi eksempler.
14. Hvordan har tillitten vært til ledelsen?
15. Hva ved denne perioden har påvirket deg og din arbeidshverdag mest?
16. Hvordan har endringene påvirket måten dere diskuterer saker og dele informasjon? (Har det blitt mer eller mindre erfaringsutveksling?)
17. Hvordan har dere ivarettatt det faglige arbeidet?
18. Har du som leder følt at det har vært nok ressurser til å utføre de oppgavene som skal utføres? Gi eksempler.
19. Opplever du at noen av endringene har blitt permanente?
20. Har det kommet innspill eller forslag til ledelsen til forbedringer underveis? Hvilke innspill og har de blitt tatt hensyn til?
21. Vet du om fagforeningene har vært involvert i endringsprosessene?
22. Opplever du at det verste trykket som følge av pandemien er over? Hvorfor?
23. Føler du at ledelsen ved NAV Gamle Oslo burde sett at noe slikt (Covid-19) kunne inntreffe?
24. Hvordan ble de ansatte informert om at det finnes en eventuell beredskapsplan og hva denne sier? Finnes det et dedikert kriseteam?
25. Har dere sammenlignet det som stod i beredskapsplanen med det som faktisk ble utført?
26. Har dere evaluert håndteringen av arbeidet deres?
27. Har du som leder følt at du har hatt nok ressurser tilgjengelig? Gi eksempler.
28. Hva har ledelsen gjort for å motivere de ansatte underveis (lønn, ros, mer arbeid, mer ansvar osv.)?
29. Hvordan opplevde du perioden rundt 12. Mars? (kampstemning, muggen stemning, stresset stemning, overveldende stemning)
30. Hvordan opplever du kontakten mellom toppledelsen, mellomledere og de ansatte (strukturen/kulturen i organisasjonen)? Hvorfor?
31. Har du noen spørsmål, eller er det noe du føler du ikke har fått sagt?

# **Vil du delta i forskningsprosjektet; “NAV Gamle Oslos håndtering av Covid-19 -utbruddet, med fokus på endrings- og kriseledelse” ?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av hvordan NAV Gamle Oslo har håndtert pandemiutbruddet og hvordan ledelsen har håndtert endringer dette har medført for organisasjonen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Dette er en masteroppgave som etter planen skal leveres våren 2021, som avslutning på en MBA ved Nord Universitet. Vi ønsker å se på hvordan COVID-19 har påvirket NAV Gamle Oslo og hvilke tiltak ledelsen har gjort for å håndtere den økte pågangen. Tema som endringsledelse, krisehåndtering og motivasjon vil være i fokus. Oppgaven er en kvantitativ studie hvor vi vil gjennomføre intervjuer med rundt 10 personer på ulike nivåer i organisasjonen. Hvert intervju vil ha varighet på maks 1 time. Vi sikter på å ha gjennomført alle intervjuene innen utgangen av januar 2021.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet. Veileder Frode Heldal er ansatt ved NTNU.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å intervju et bredt utvalg i organisasjonen, både ansatte, mellomledere og ledere, og vi synes din rolle er interessant for vårt prosjekt. Utvalget er trukket basert på forslag fra avdelingsleder Elin Johansen.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Vi planlegger å gjennomføre din deltakelse som et intervju på maksimalt 1 time. Vi vil være to intervjuere og opplysningene vil registreres via notater og taleopptak. Taleopptakene vil i etterkant bli transkribert og sendt til deg for korrektursjekk. Alle opplysninger som blir samlet inn vil kun bli brukt i denne masteroppgaven, og de vil ikke kunne knyttes til deg, men bli behandlet anonymt.

### **Det er frivillig å delta**

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

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det er kun prosjektgruppen bestående av student Åse Myhre og student Anders Hauge Løge som vil ha tilgang til opplysningene som samles inn knyttet til din person. For å forhindre at uvedkommende får tilgang vil vi ikke benytte noen opplysninger som kan knytte dataene til din person, men for eksempel bruke et kodenavn. Denne krypterte informasjonen vil lagres på et separat dokument på en egen server knyttet til Nord Universitet.

Med et utvalg på bare 10 personer vil det naturligvis kunne være mulig for ansatte i din egen organisasjon til potensielt å kjenne igjen meninger og standpunkter, selv med bruk av kodenavn. Vi vil likevel etterstrebe at slike ytringer ikke blir sentrale og veldig synlige.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i løpet av august 2021. Ved prosjektslutt vil opptaksdata og personopplysninger slettes.

## **Dine rettigheter**

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

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

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Nord Universitet ved:
- Student, Åse Myhre (Tlf.: 95 79 47 83, [myhre.88@hotmail.com](mailto:myhre.88@hotmail.com))
- Student, Anders Hauge Løge (Tlf.: 98 80 68 44, [andersloege@gmail.com](mailto:andersloege@gmail.com))
- Veileder, Frode Heldal (Tlf.: 73 59 50 00, [frode.heldal@ntnu.no](mailto:frode.heldal@ntnu.no))
- Prosjektansvarlig, Wenche Kristin Aarseth (Tlf.: 74 82 37 72, [wenche.k.aarseth@nord.no](mailto:wenche.k.aarseth@nord.no))
- Personvernombud Nord Universitet (Tlf.: 74 02 27 50, [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@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 ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Åse Myhre og Anders Hauge Løge

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “NAV Gamle Oslos håndtering av Covid-19 - utbruddet, med fokus på endrings- og kriseledelse”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

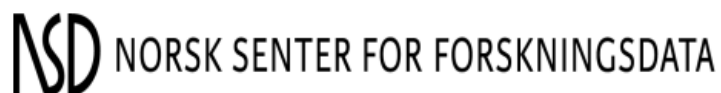
- å delta i intervju
- å kunne bli identifisert (indirekte) i oppgaven

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)





# NSD sin vurdering

## Prosjekttittel

Endringsledelse i NAV etter covid-19

## Referansenummer

163270

## Registrert

29.11.2020 av Åse Myhre - ase.myhre@student.nord.no

## Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

## Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Heldal, frode.heldal@ntnu.no, tlf: 47750997

## Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

## Kontaktinformasjon, student

Åse Myhre , myhre\_88@hotmail.com, tlf: 95794783

## Prosjektperiode

14.10.2020 - 31.08.2021

## Status

29.11.2021 - Avsluttet

## Vurdering (1)

---

### 07.01.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 07.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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

**meldeskjema**

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2021.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

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

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

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

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

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Jørgen Wincentsen  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)