

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Sara Ghanavatian

Da covid-19 endret vår arbeidshverdag –
ny ledelseskultur under tvungen omstilling

Dato: 29.11.2021

Totalt antall sider: 90

Forord

Denne masteroppgaven inngår som en obligatorisk og avsluttende del innenfor masterprogrammet MBA i ledelse ved Nord universitet. Det har vært krevende å gjennomføre masterstudien med familieliv og fulltidsarbeid i en uvirkelig tid med koronatiltak og begrensninger. Studiet har imidlertid vært ekstremt lærerikt og bidratt til ny kunnskap og innsikt innenfor ledelsesfaget og lederrollen generelt. Gjennom dette masterstudiet har jeg skrevet flere oppgaver innen organisasjon og ledelse. Denne masteroppgaven bygger videre på den kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom ulike fag som er gjennomgått, kombinert med faget kriseledelse og utøvelse av ledelse i en krisetid.

Jeg hadde i utgangspunktet planer om å skrive masteroppgaven innen en annen tematikk. Utbruddet av koronapandemien endret de opprinnelige planene og dette perspektivet. Jeg hadde lyst til å se nærmere på et tidsaktuelt tema som ser ut til å ha påvirket ledelsesfaget. Denne oppgaven har gitt meg spesielt innsikt innen temaet endringsledelse under en langvarig krise, og offentlige organers håndtering av de løpende endringene som følge av pålagt hjemmekontor under koronapandemien.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Hanne Stokvik for gode og konstruktive innspill og tilbakemeldinger gjennom denne oppgaven. I tillegg vil jeg takke alle som stilte opp på intervjuene jeg gjennomførte i forbindelse med oppgaven – den hadde ikke blitt til uten deres bidrag.

Oslo, november 2021

Sara Ghanavatian

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som undersøker hvordan ledere i offentlig forvaltning mobiliserte og innrettet seg under en langvarig krise som koronapandemien.

Videre hva som bidro til en vellykket endringsprosess i arbeidsformer på rekordtid.

Hovedfokuset har vært de mer langvarige og vedvarende endringene og i mindre grad de raske, ad-hoc endringene som skjedde i starten av krisen. Når kriser treffer oss såpass bredt og omfattende som den gjør nå, motiverer den oss til å tenke annerledes, se etter nye og mer effektive måter å jobbe på for å ivareta samfunnsoppdraget og ikke minst hverandre.

Koronapandemien var uten tvil en akutt krise som fremskyndet behovet for endring. Mye måtte digitaliseres på kort tid. Det kom nye kommunikasjonsflater og nye arbeidsverktøy som endret internkommunikasjon, møtekulturen og førte til tilrettelegging av fasiliteter. Videre hadde koronasituasjonen effekt på HMS og arbeidsmiljø med fjernarbeid og fjernledelse som den nye normalen.

Endringene som følge av Covid-19 begynte som midlertidige løsninger i en usikker tid.

Overgangen til når og hvordan endringene ble langvarige og hvordan arbeidsplassene måtte omstille seg skjedde snikende. I mellomtiden arbeidet man med konkrete problemstillinger for å opprettholde arbeidshverdagen. Den glidende overgangen fra de første hastverksendringene og over i mer målrettet forbedringsarbeid gjorde seg gradvis gjeldende etter hvert som arbeidsplassene tok mer eierskap og selvstyre over egne endringer og så mindre hen til de konkrete føringene fra regjeringen. Staten definerte et minimumskrav til hvordan offentlige arbeidsplasser, herunder kontorarbeid, skulle forholde seg til pandemien. Innenfor disse rammene måtte arbeidsplassene selv finne best mulig måte å omstille seg på, tilgjengeliggjøre verktøy og innføre endrede rutiner for å opprettholde et visst nivå av samfunnsoppdrag, produksjon og arbeidsmiljø.

Jeg har benyttet meg av en semistrukturert intervjuform for å få en subjektiv opplevelse av informantene, samtidig som jeg hadde anledning til å stille oppfølgingsspørsmål avhengig av svarene til enhver informant. Endringsledelse har hatt en sentral plass i denne oppgaven der jeg vil belyse hvordan ledere brukte erfaringer og kunnskap fra endringsledelse, mer spesifikt planlagt endring, under en langvarig krisesituasjon. Det teoretiske rammeverket jeg har anvendt, skal belyse problemstillingen og mine forskningsspørsmål fra ulike sider. Samtidig

vil bidrag fra informantene sett i lys av modellene til Lewin, Kotter og Bridges være vurderingsgrunnlagene for analysen.

I en ny og usikker situasjon kan vi dra nytte av tidligere erfaringer og forskning innen kriseledelse og endringsledelse for å skape endringskapasitet. Spørsmålet er i hvilken grad disse teoriene har vært anvendbare under koronakrisen. Innføring av nye arbeidsformer, herunder hjemmekontor og heldigitalisering under pandemien viser seg å ha vært en suksess. Funnene viser imidlertid at teoriene om endringsledelse og kriseledelse ikke har vært benyttet i så stor grad ettersom modellene hadde mindre overføringsverdi til endringer i en krisesituasjon.

Pandemien hadde allerede opprettet en kollektiv kriseoppfattelse der det stod om liv og død. Selv om kriseoppfattelse kan oppleves som effektiv ved innføring av endringer, kan ikke det forventes en krise ved enhver endring. Uansett vil ikke enhver tvungen kriseoppfattelse være realistisk eller praktisk mulig da dagens moderne organisasjoner gjennomgår kontinuerlige endringer. Det vi må nyttiggjøre oss er andre kunnskap og erfaringer fra ledelse under koronapandemien enn fokuset på kriseoppfattelse ved implementering av endringer. Denne studien viser at gjennomføringsfasen i endring har vært viktig for positive resultater, med fokus på tillit, fleksibilitet og relasjon mellom ledelse og medarbeider. I tillegg ser vi at pandemien har gjort organisasjonsstrukturen mer flat, der avgjørelsene tilknyttet til implementering av endringer har ikke vært toppstyrte.

Nøkkelord: ledelse, endringsledelse, endringsmodeller, fjernledelse, fjernarbeid og kriseledelse

Abstract

This master's thesis is a qualitative study that examines how leaders in public administration mobilized themselves during a long-term crisis such as the corona pandemic. Furthermore, what contributed to a successful change process in working methods in a short time. The main focus has been the prolonged and sustained changes and to a lesser extent the rapid, ad-hoc changes that took place at the beginning of the crisis. When a crisis hits us as broadly and comprehensively as it does now, it motivates us to think differently, look for new and more effective ways of working to fulfill the social mission and each other.

The corona pandemic was undoubtedly a critical and acute crisis that accelerated the need for change. A lot had to be digitized in a short time. New communication methods and new work tools changed internal communication and our meeting culture. Furthermore, the corona situation influenced HSE and the working environment with teleworking as the new normal.

The changes due to Covid-19 began as temporary solutions in an uncertain time. The transition to a perpetual change and how the workplaces had to adjust to implement these changes took place suddenly. While working on specific issues in order to maintain other tasks. There was a smooth transition from the quick changes in the beginning to gradually improving as the organizations took more ownership and autonomy for their own changes, and less to guidelines from the Government. The government defined a minimum requirement for how public workplaces, including office work, should relate to the pandemic. Within this framework, the organizations themselves had to find the best possible way to adapt, make tools available and introduce changed routines to maintain a certain level of social mission, production and working environment.

I have used a semi-structured form of interview to get a subjective experience of the informants at the same time as I had the opportunity to ask follow-up questions depending on the answers of each informant. Change management had a central place in this thesis where I wanted to understand how managers had used experiences and knowledge from change management, more specifically planned change, during a long-term crisis. The theoretical framework I have used will determine the problem and my research questions from different angles. Contributions from the informants considering the models of Lewin, Kotter and Bridges will be the base for the analysis.

In a new and uncertain situation, we can benefit from previous experience and research in crisis management and change management to create change capacity. The question is to what extent these theories have been applicable during the corona crisis. The introduction of new work methods, including home office and full digitization during the pandemic was a success. However, the findings show that the theories of change management and crisis management have not been used much as the management models had less transfer value in a crisis.

The pandemic created a collective perception of the crisis that was about life and death. Although crisis perception can be perceived as effective in introducing changes, a crisis cannot be expected with every change. In any case, not every forced crisis perception will be realistic or practically possible as today's modern organizations undergo continuous change. We must use knowledge and experiences from management during the corona pandemic and focus less on crisis perception when implementing changes. This study shows that the implementation phase in a change has been important for positive results, with focus on trust, flexibility and the relationship between management and employees. We can also see that the pandemic has made the organizational structure flatter, where the decisions associated with the implementation of changes have not been controlled top-down.

Keywords: management, change management, change management models, remote management, remote work and crisis management

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	4
1 Figurer	7
2 Innledning.....	8
2.1 Motivasjon og bakgrunn for valg av tema.....	9
2.2 Problemstilling	10
2.3 Avgrensning av oppgaven	11
3 Beskrivelse av koronapandemien	12
4 Teori og litteraturgjennomgang	13
4.1 Beskrivelse av krisebegrepet	14
4.1.1 Kriseberedskap	15
4.2 Hva er ledelse?	15
4.2.1 Kriseledelse	17
4.2.2 Fjernarbeid og fjernledelse	19
4.3 Organisasjonsendring	22
4.3.1 Endringsledelse	24
4.3.2 Endringsmodeller	28
4.3.3 Motstand mot endring	35
4.4 Oppsummering	36
5 Metode.....	36
5.1 Metodisk tilnærming	37
5.2 Forskningsdesign.....	38
5.3 Datainnsamling ved kvalitative intervjuer	39
5.4 Utvalgsstrategi i kvalitative undersøkelser.....	40
5.5 Reliabilitet og validitet	42
5.6 Analyse av kvalitative data.....	43
5.7 Etiske aspekter.....	44
6 Empiri.....	44
6.1 Ledelse i krise.....	45
6.1.1 Krisehåndtering	45
6.1.2 Kommunikasjon og informasjonsformidling	47
6.1.3 Endring i arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene	50
6.2 Ledelse i endring	52
6.2.1 Planlegging mot en varig endring	52

6.2.2	Endringsvillighet	54
6.2.3	Endring i ledelseskultur	55
6.3	Ledelse på avstand.....	56
6.3.1	Fjernledelse og utfordringene med å lede på avstand	56
7	Analyse og diskusjon av funn	57
7.1	Egen fremstilling av koronakrisen	58
7.2	Forberedelser forut for koronakrisen og krisehåndtering.....	59
7.3	Hva skiller krisehåndtering fra tradisjonelle planlagte endringsprosesser?	63
7.3.1	Motstand	69
7.3.2	Informasjonsflyt og økt informasjonsbehov.....	70
7.3.3	Krevde utøvelse av ledelse under pandemien en endring i ledestil?	71
7.4	Utfordringer knyttet fjernledelse og fjernarbeid	74
7.5	Hvilke læringspunkter kan vi ta med videre til en ny normalsituasjon.....	77
7.6	Oppsummering av analyse	80
8	Konklusjon	83
9	Styrker og svakheter	85
10	Avsluttende refleksjoner og veien videre	85
11	Referanser.....	87
12	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	91

1 Figurer

Figur 1: Endring i retning av en formulert fremtid	24
Figur 2: Lewins trestegsmodell for endring	30
Figur 3: Kotters åttetrinns modell for organisatorisk endring.....	31
Figur 4: Bridges trestegmodell	34
Figur 7: Fremstilling av koronatidsforløpet	58
Figur 8: Sammenligning av endringsmodeller	81

2 Innledning

Ledelse er et emne som lenge har vakt interesse blant individer. Lederrollen er for kompleks og uforutsigbar til å respondere likt i alle situasjoner. En effektiv leder tilpasser atferden sin etter hva situasjonen krever. Det er i utgangspunktet arbeidsoppgavene, situasjonsbegrensningene og de mellommenneskelige prosessene som avgjør hvilket handlingsforløp som mest sannsynlig vil lykkes (Yukl, 2013).

I skrivende stund er det over ett år siden koronakrisen traff Norge og tvang frem nye tilværelser for de fleste av oss. En krisetilstand som alle håpet på skulle være kortvarig, ble en katalysator for endring der flere virksomheter¹ fant nye måter å utføre sine arbeidsoppgaver på. I starten var mange av de provisoriske løsningene og nye arbeidsformene utfordrende både for ledere og medarbeidere. Ledere måtte derfor omstille seg i stor grad for å lede sine ansatte på en annen måte enn de var vant til. Lederens rolle var derfor viktig både under den innledende fasen herunder krisehåndteringen, men også ved gjennomføringen av de mer langvarige endringene.

Mens endringsledelse ved planlagte endringer handler om å lede endringer under stabile omstendigheter der det blant annet opprettes midlertidige prosjektorganisasjoner (Balogun & Hailey, 2008, referert i Nesse 2015), handler kriseledelse om å lede under ekstreme situasjoner med tidspress og usikkerhet (Person & Clair, 1998). I krisesituasjoner blir det da dannet midlertidige ad-hoc mobiliserte ledelsesgrupper med flatere organisasjonsstruktur (Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2009). Selv om teorier om endringsledelse hovedsakelig knytter seg til planlagte endringer, enten bevisst eller ubevisst, benytter man seg av mange av de samme grepene og verktøyene under håndteringen av kriser for å etablere en fremtidig arbeidskultur. Vi kan derfor si at det er en glidende overgang mellom endring og krise (Nesse, 2015), som gjør at vi har nytte av å sammenligne disse to ledelsesformene.

Når kriser blir langvarige slik at tradisjonelle strategier eller praksiser ikke lenger er tilstrekkelige for å møte fremtidige utfordringer, kan krisen bidra til å innføre store endringer (Yukl, 2013). Noe vi erfarte under utbruddet av koronapandemien. Krisen er da en strålende mulighet for å få støtte der planlagte organisatoriske endringer kunne ha blitt møtt med

¹ Begrepene virksomhet og organisasjon er brukt om hverandre ettersom et eventuelt skille mellom begrepene ikke ville påvirke dette arbeidet.

motstand (Yukl, 2013). Derfor er det viktig å nyttiggjøre seg av erfaringer og lærdom fra krisetider.

2.1 Motivasjon og bakgrunn for valg av tema

Helt siden oppstarten av studiet, har jeg reflektert over og vurdert ulike temaer og problemstillinger til masteroppgaven. Det var først etter utbruddet av koronapandemien at brikkene falt på plass for meg. Jeg hadde lyst til å velge et interessant og relevant tema for dagens samfunn som jeg kunne ta med videre inn i arbeidslivet. Temaet endringsledelse i en krisetid mener jeg oppfylte disse kriteriene bedre enn de andre ideene jeg hadde oppe til vurdering, og kunne bidra til å få bedre forståelse for hvordan vi kan lykkes med endringsprosesser i virksomheter i tiden fremover.

Verden henger stadig tettere sammen, der globale endringer som naturkatastrofer, pandemier eller menneskeskapte katastrofer har påvirkning på tvers av landegrensene. Norge er heller ikke et skjermet område for de globale endringene som tvinger frem endringer i ulike arenaer, noe vi erfarte under utbruddet av Covid-19, herunder koronakrisen.

Koronakrisen kom snikende på oss 12. mars 2020, og endret hele samfunnet og virksomhetene rundt oss. Vi var ikke forberedt på denne alvorlige utfordringen som vi sto ovenfor. Brått ble vi oppmerksomme på at vi stod midt i en pandemikrise som i aller høyeste grad involverte Norge og befolkningen i Norge. Statsminister Erna Solberg gikk på talerstolen og uttalte om: *«de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid»* (Aftenposten, 2020).

Fra en dag til annen ble en stor del av arbeidstagere innen ulike virksomheter pålagt fra myndighetene å samhandle digitalt fra hjemmekontoret. Endrede arbeidsformer tvang seg frem som følge av pandemien. Arbeidsressurser ble omdisponert og mange virksomheter måtte være kreative og tenke nytt for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Pandemien tvang frem endringer i hvordan virksomhetene først og fremst samhandlet internt, men også hvordan de samhandler med eksterne aktører og brukere. Digitalisering av arbeidsmetoder fikk en eksplosiv økning. Det kom en bølge av webinarer, digital undervisning og andre digitale delingsarenaer. De ulike digitale plattformene bidro til at ledere og medarbeidere kunne holde kontakt og samarbeide på tvers av geografiske avstander. Fjernledelse, fjernarbeid og samhandling over internett ble den nye arbeidshverdagen. Dette utfordret imidlertid våre ledere, deres lederstil og måten de utførte arbeidet på. Kravet til omstilling i norske

virksomheter var stort, og behovet for endring og endringsledelse hadde aldri vært større. En kan si at koronapandemien har vært en katalysator for endring.

På denne måten fikk arbeidslivet et brått omstillingsbehov, og selskapene stod foran en utvikling de ikke ante følgene av. Kravene og forventningene til ledelse økte også betraktelig da de brått måtte utøve en annen form for ledelse. I starten var det behov for å foreta raske beslutninger, og innføre ad-hoc mobiliserte og midlertidige løsninger. Dette utløste behovet for en mer effektiv leder som kunne forstå og reagere på press og dilemmaer (Martinsen, 2019). Men det som var unikt med denne krisen var varigheten der lederen gikk fra å utøve en form for kriseledelse til å utøve endringsledelse ved implementering av langvarige endringer. Lederne hadde derfor en viktig rolle både for utfallet av den aktuelle krisen og endringen (Nesse, 2015).

2.2 Problemstilling

Ved utbruddet av koronapandemien i mars 2020 ble endringsledelse i krisesituasjoner et tidsaktuelt og spennende tema for en masteroppgave innen ledelse. Som nevnt over oppstod pandemien som en krise som utløste nye arbeidsformer, der virksomhetene ble nødt til å utvikle nye rutiner raskt. Noe som var helt unikt med denne krisen var varigheten. Det usikre tidsestimatet utfordret ledelsen stadig.

I endringslitteraturen er oppmerksomheten ofte rettet mot hva ledelsen kan gjøre forut for endring, mens erfaringer fra kriseledelse i forbindelse med endringer har i liten grad blitt brukt i litteraturen (Nesse, 2015). Fokuset i denne masteroppgaven vil rette seg mot hvordan og i hvilken utstrekning kunnskapen om endringsledelse har bidratt til å håndtere en ekstern krise som rammer virksomheter brått. Videre skal jeg se nærmere på om vi kan dra nytte av ledelseserfaring som ble opparbeidet under koronakrisen til bruk i andre sammenlignbare kriser. Med utgangspunkt i interessen for endringsledelse i en langvarig krisesituasjon som koronapandemien, tar denne oppgaven utgangspunkt i følgende problemstilling:

«Hvordan har ledere i utvalgte deler av offentlig forvaltning i Oslo kommune benyttet seg av endringsledelse for å fjerne under en ekstern krise som koronapandemien?»

Med dette vil jeg oppnå forståelse for hvordan beslutninger er tatt for å håndtere krisen hos ledere med beslutningsmyndighet og ansvar for daglig drift. Det var krisen som trigget behovet for endring av arbeidsformer i vårt samfunn. Krisemomentet utgikk til en viss grad

etter at man fikk kontroll over situasjonen, og fant løsninger på hvordan man organiserer seg på arbeidsplassen. Da kom behovet for endringsledelse til synet. Om dette er normalsituasjonen, må virksomheter tilpasse seg denne virkeligheten, utvikle sin arbeidshverdag og finne sin plass i den nye normalen. Dette krever fleksibilitet og endringsvilje.

Avledet fra denne problemstillingen har jeg prøvd å kartlegge utfordringer virksomheter har møtt knyttet til ledelse, omstilling og arbeidsmiljø, og hvor bevisste ulike virksomheter er i en krisesituasjon. I tillegg ønsker jeg å belyse følgende underspørsmål:

- Hvor forberedt vi var da koronapandemien preget våre virksomheter?
- Hvordan krisen ble håndtert og hvordan beslutningene ble tatt under en presset situasjon?
- Hva skiller endringer i en krisesituasjon fra tradisjonelle planlagte endringsprosesser?
- Krevde utøvelse av ledelse under pandemien en endring i lederstil?
- Hva var utfordringene tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse?
- Hvilke læringspunkter kan vi ta med videre til en ny normalsituasjon?

2.3 Avgrensning av oppgaven

Endringsledelse, kriseledelse og fjernledelse er store temaer. Jeg har derfor funnet det nødvendig å avgrense oppgaven til ledelse under en langvarig krise og endring i arbeidsformer som bruk av hjemmekontor. Videre er oppgaven avgrenset fra tiltak om hjemmekontor ble iverksatt 12.03.2020 og frem til påbudet ble opphevet 05.07.2021. Det jeg vil se nærmere på er de endringene som måtte igangsettes og implementeres for å få arbeidshverdagen til å fungere etter en oppstått akutt krise, og frem til oppstarten av en ny normal.

Denne oppgaven er først og fremst rettet mot offentlig forvaltning i Oslo hvor arbeidet ordinært utføres fra kontor. Jeg foretar kvalitative dybdeintervjuer av informanter som befinner seg noe ulikt i hierarkiet med ulike ansvarsområder, der alle er mellomledere med personalansvar. Alle informantene har enten en stor gruppe ledere under seg eller en stor gruppe medarbeidere. Et annet fellestrekk med intervjuobjektene er at alle har ledet både før og under koronapandemien. Videre vil jeg presentere mine funn som kan knyttes opp mot endringsledelse under langvarige krisesituasjoner. Selv om enkelte perspektiver ikke er

akkurat hva endringsledelse er, inneholder de mange av samme forutsetningene og utfordringene endringsledelse har.

Jeg har fokusert på ledernes utøvelse av lederskap og hvordan denne gruppen opplevde ledelse i den gitte perioden, og deretter knytter jeg endringsledelse i en krise opp mot eksisterende generell ledelsesteori. I denne oppgaven går jeg ikke inn på ansattes innsats eller hvordan de opplevde å bli ledet gjennom pandemien. Dette til tross for at ansattes innsats med stor sannsynlighet har vært en medvirkende faktor for resultatene.

3 Beskrivelse av koronapandemien

Koronaviruset (Covid-19) ble først påvist i Kina i desember 2019, og spredte seg som en pandemi over hele verden. Virusets smitter mellom mennesker blant annet ved dråpesmitte og kontaktsmitte, og gir luftveisinfeksjoner med stor variasjon i klinisk bilde fra nesten ingen symptomer til alvorlig respirasjonssvikt og død. Personer med andre grunnsykdommer og/eller eldre har økt risiko for alvorlig forløp av Covid-19 (FHI, 2020).

I januar 2020 erklærte Verdens Helseorganisasjon utbruddet som en «*alvorlig hendelse av betydning for internasjonal folkehelse*», (IHR-forskriften, 2007, § 2), og som en pandemi i mars 2020. For å forhindre rask smitte, innførte store deler av verden svært inngripende tiltak i dagliglivet. Krisen som sveipet verden over strakk seg fra å være en trussel for liv og helse, til å bli en trussel mot overlevelse av mange virksomheter (Nesse, 2020). I tillegg til de politiske og finansielle følgene som vil vedvare i mange år fremover.

12. mars 2020 presenterte regjeringen en rekke tiltak på forskjellige nivåer for å hindre smittespredningen i Norge. Tiltakene ble også gjort svært raskt gjennom beslutninger i Stortinget da smitten grep om seg og påvirket næringslivet og den offentlige forvaltning. Blant de enkelte tiltakene for å redusere spredningen av viruset var blant annet følgende

- Hygieniske tiltak
- Isolering av de syke og mistenkt syke
- Omfattende testing
- Rask mobilisering og oppbygging av kapasitet i helsevesenet.
- Begrensning i sosial omgang og mobilitet

Blant de mer omfattende tiltakene som myndighetene måtte innføre, var stenging av utdanningsinstitusjoner, skoler og barnehager og avlysning av kultur- og idrettsarrangementer. En rekke virksomheter ble rammet ekstra hardt. Serverings- og skjenkebransjen ble stengt ned og en rekke virksomheter der fysisk kontakt var uunngåelig måtte holde stengt. I tillegg ble det innført påbud om hjemmekontor. Alle som hadde mulighet, ble oppfordret til å ha hjemmekontor og det ble innført betydelige reisebegrensninger og hytteforbud.

Etter påsken 2020 var smittesituasjonen kommet til en viss grad under kontroll og regjeringen startet prosessen med å åpne samfunnet igjen. Gjenåpningen førte til at en del mistet respekten for de grunnleggende smittevernreglene. I løpet av august 2020 utviklet smittesituasjonen seg fra å være stabil til å øke. Nærmere slutten av året begynte en mutert variant av viruset å spre seg rundt i landet som førte til kraftige tiltak i flere kommuner deriblant Oslo. I januar 2021 ble det imidlertid satt i gang vaksinerings i Norge som ville føre til en lettelse på tiltakene.

Koronapandemien medførte en rekke endringer av både praktisk og organisatorisk art på kort tid i mange virksomheter. Som nevnt tidligere, etter at koronakrisen inntraff ble de fleste ansatte i statlige virksomheter oppfordret, og senere pålagt bruk av hjemmekontor. Denne arbeidsformen hadde ikke vært praktisert i så stor grad av offentlige virksomheter tidligere. Endringer i premissene for offentlige virksomheter, herunder innføring av hjemmekontor, nye arbeidsverktøy og samhandling digitalt, ble en stor omveltning for mange.

4 Teori og litteraturgjennomgang

Med utgangspunkt i problemstillingen vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Oppgavens problemstilling tillater meg å undersøke et stort spekter av litteratur innen endringsledelse, kriseledelse og fjernledelse. Jeg har valgt de teoretiske momentene som jeg mener kan bidra til beskrivelse og analyse av mine funn.

Før jeg ser på ledelse og ulike former og lederskap i kriser og under endring, vil jeg gi en beskrivelse av hva krise er. En beskrivelse av begrepet krise vil reflektere over hvordan en pandemi passer inn i denne definisjonen. Ulike forståelser av krise kan også spille inn i forhold til hvordan man håndterer en kritesituasjon.

Ettersom oppgaven dreier seg om lederskap i kriser er det naturlig å gi en entydig definisjon på hva lederskap er før jeg beskriver de ulike ledelsesformene. Deretter gir jeg en beskrivelse av kriseledelse. Behovet for kriseledelse var stort i den innledende fasen av håndteringen av

koronapandemien. Koronakrisen viste seg imidlertid å være langvarig og det var ikke lenger det samme behovet for provisoriske løsninger, hastige og umiddelbare avgjørelser. Lederne måtte etter hvert ty til mer planlagte endringsprosesser som kunne brukes i lang tid fremover. Det mobiliserte derfor et større behov for endringsledere.

Etter en fremstilling av teorien og presentasjon av ulike endringsmodellene, skal resultatene av de kvalitative intervjuene plasseres i en fagteoretisk kontekst. Til slutt vil jeg analysere mine funn i lys av fagteorien.

4.1 Beskrivelse av krisebegrepet

Det finnes flere forståelser av begrepet krise, der oppfattelsen og betydningen av begrepet er kontekststøtthengig. Her vil jeg trekke frem noen definisjoner av krise som jeg mener passer i denne konteksten. Kriser er uunngåelige og ofte overraskende hendelser som kan gi negative og uheldige konsekvenser i mange arenaer i livet. Med utgangspunkt i Kjølåas kan krise defineres på følgende måte:

«en situasjon som avviker fra det som er normalt, oppstår relativt hastig, har betydning for samfunnet, truer grunnleggende verdier (liv, helse, livsgrunnlag) og krevet at tiltak setter i verk raskt» (Kjølåas, 2015, s. 15).

Kriser kan ramme tilfeldig og nådeløst, og kan gi uheldige følger når systemet ikke er rigget for å ta imot. I denne konteksten vil jeg begrense krisebegrepet til en plutselig hendelse som påvirker våre virksomheter og arbeidslivet og i ytterste konsekvens truer dens levedyktighet (Coombs, 2015). Når mottakerapparatet ikke har kapasitet til å håndtere en hendelse av eksepsjonell karakter, har vi med en organisasjonskrise å gjøre (Nesse, 2017). Pearson og Clair (1998, s. 60) gir følgende beskrivelse av krisebegrepet i en organisasjon:

«An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly.»

Sett ut fra definisjonen ovenfor, det spesielle med kriser er at de oppstår plutselig, og krever høy innsats som følge av tvetydighet og tidspress. De ressursene man til daglig har tilgjengelig, vil heller ikke være tilstrekkelig. Uansett hva kriser trigges av, om det er ulykker, naturkatastrofe, pandemier, kriminelle handlinger eller politisk uro, kan de være krevende, og

samtidig kan true sentrale verdier og gi store negative konsekvenser (Nesse, 2015). Vi kan si at fellesnevneren for kriser er at de kan skape usikkerhet der det er behov for å respondere umiddelbart og ofte under betydelig tidspress for å unngå uopprettelige skader. Dette passer godt som bakteppe og beskrivelse til krisen med koronapandemien.

Jeg vil påpeke at selv om kriser blir ofte beskrevet som den stygge andungen der mange drømmer står i fare, kan de også gi muligheter og håp om en ny hverdag.

4.1.1 Kriseberedskap

Mange organisasjoner forbereder seg på kriser for å minimere skadefølgene gjennom beredskapsplaner. Disse organisasjonene har planene klare for opprettelse av en midlertidig kriseorganisasjon (Nesse, 2015), der toppledere ofte leder ad-hoc mobiliserte kriseledelsesteam som skal løse sammensatte oppgaver (Nesse, 2017). Ifølge Lunde (2014, s. 37) er beredskap et «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede hendelser eller kriser». Videre viser Lunde (2014, s. 35) til at:

«Vi etablerer beredskap for å kunne håndtere den restrisikoen som alltid foreligger fordi uønskede hendelser kan inntreffe uavhengig av hvilke risikoreduserende tiltak vi har iverksatt gjennom vår risikostyring.»

Til tross for planer er det ikke alltid slik at man er rustet for alle typer kriser og har alle nødvendige ressurser. Selv virksomheter med gjennomarbeidede beredskapsplaner ble overrumplet av koronapandemien og stilte uforberedt i møte med ny arbeidshverdag. Vi må forsone oss med tanken om at det ikke er mulig å forberede seg på enhver krise vi blir utsatt for, og utarbeide effektive handlingsplaner før de dukker opp. Enhver krise er unik, og det finnes ingen universell oppskrift for å løse dem (Batorski, 2017). Etter krisehendelser får vi tid til evaluering der vi reflekterer over hva som har gått bra, hva som kunne ha vært bedre og hvilke systemer som har sviktet. Ved å se på de grunnleggende og overførbare faktorene kan kriser på denne måten bidra til læring, økt kunnskap og bedre beredskap.

4.2 Hva er ledelse?

Ledelse er et komplekst fenomen med mange definisjoner. Det finnes mange former for ledelse, og hvordan ledelse utøves. På den ene siden har vi det hierarkiske autoritære ledelse som kjennetegnes av formaliserte regler og utøvelse av makt, på den andre siden har vi en mer

tillitsbasert tilnærming til ledelse der det er fokus på måloppnåelse gjennom involvering, samarbeid, felleskap og ikke minst motivering; fra full styring og ledermakt til tillit og selvledelse. I norsk næringsliv har flate strukturer og likeverdighet vært ansett som viktige prinsipper der styring ovenfra som eneste ledelsesverktøy, fungerer dårlig (Molstad & Aspeli, 2020).

Yukl, (2013, s. 7) definerer ledelse på følgende måte:

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives»

Med andre ord er ledelse en prosess der man påvirker andre slik at de forstår og aksepterer hva som er nødvendig å gjøre, hvordan det skal gjøres, og hvilke prosesser som skal legges til rette for individuell og felles innsats slik at man oppnår et felles mål.

Ledelsesbegrepet treffer også godt når vi tar utgangspunkt i Karp sin definisjon (2019, s. 32):

«relasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsettinger, samt stå til ansvar for det som gjøres for å få til dette. Ledelse er således et verktøy på godt og vondt uten noen form for hensikt utover det å oppnå målsettinger som det er opp til brukeren å definere»

Ledelse omfatter en rekke oppgaver. Som leder har man først og fremst rollen som informasjonsformidler i tillegg til å være «*beslutningstaker*» (Molstad & Aspeli, 2020, s. 27). Ledere skal påvirke en gruppe arbeidstakere slik at de kan utføre sine arbeidsoppgaver (Strand, 2007). Vi kan si at ledelse kan forstås som et verktøy for å oppnå organisasjonens mål. Samtidig på et overordnet nivå er organisasjonen opptatt av strategi, visjon, avkastning og levedyktighet noe som blir innarbeidet gjennom mål og resultatstyring (Molstad & Aspeli, 2020).

Mens de tradisjonelle ledelsesformene er preget av direkte ledelse med oppgaveorientering, kontroll og styring, legger moderne og menneskeorientert ledelse mer vekt på relasjoner, tillit og ansvar (Molstad & Aspeli, 2020). Den mellommenneskelige rollen av ledelse består av å være «*leder, forbilde og relasjonsskaper*» (Molstad & Aspeli, 2020, s. 27). Karp understreker også viktigheten av de mellommenneskelige lederfunksjonene med vekt på relasjoner, tillit og

ansvar. Han viser til at ledere flest håndterer frykt, angst, usikkerhet, ustabilitet, ad-hoc problemer og ikke minst planlagte eller uforutsette endringer (Karp, 2019).

Hvor effektiv ledelse utøves er i følge Yukl situasjonsbestemt (Yukl, 2013), der ulike lederstiler skal utøves til ulike medarbeidertyper og situasjoner. Vi kan si at effektiv ledelse er avhengig av lederens faktiske atferd, lederstiler og hvordan lederens kommunikasjonsferdigheter blir praktisert. Lederens påvirkningsmuligheter er videre personavhengig der medarbeidernes egne holdninger, motivasjon og kompetanse spiller inn (Molstad & Aspeli, 2020).

Ledere har dermed et stort ansvarsområde der utviklingen i virksomheten er i stor grad preget av leders gjerninger og egenskaper. Som Martinsen uttrykker, er lederskap:

«ofte betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor om en organisasjon skal lykkes eller ikke» (Martinsen, 2019, s. 29).

4.2.1 Kriseledelse

Ledelse under kriser vil for mange ledere være en utfordring og ekstrabelastning da det stilles store krav til dem. Dette på grunn av krisens natur som er preget av uoversiktighet, tidsnød og overraskelser (Coombs, 2015), der det ofte er lite erfaring og få prosedyrer for håndtering av situasjonen. Kriseledelse dreier seg ofte om å være forberedt på en krisesituasjon (Borch & Andreassen, 2020).

Der kriseledelses rolle består av *«å håndtere hendelser som kan true organisasjoner og dens eksistens»* (Kjølaas, 2015, s. 44). Ut fra disse perspektivene fokuserer kriseledelsen mest på akutfasen rett etter at krisen eller hendelsen har inntruffet, og muligheten til å returnere til normalsituasjonen så raskt som mulig (Lalonde & Rox-Dufort, 2010, referert i Borch & Andreassen, 2020, s. 15). Rask håndtering av utforutsatte hendelser karakteriserer ofte ledelse i kriser (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2008).

Dette synet støttes av Coombs (2015) som mener at kriseledelsen har et stort ansvar for å håndtere kriser og sette i gang en del aktiviteter umiddelbart for å minimalisere konsekvensene av en krise. Kriselederen skal ta ledelse over virksomheten som er rammet av krise og samtidig utøve ledelse overfor de ansatte. En krisesituasjon krever mye planlegging og anstrengende arbeidsøkter. Noe som utgjør en betydelig belastning for kriseledelse

(Coombs, 2015). Beslutningsprosessene vil være preget av dilemmaer og utfordringer samtidig som det ofte vil være tidsrelaterte utfordringer og raske skiftninger i situasjonen. Siktemålet er å få kontroll, hindre eskalering av krisen og gjenopprette normalitet.

Men det er ikke kun ved utbruddet av krisen at kriseleder har et ansvar. Som kriseleder skal en også være forberedt på at en potensiell krisesituasjon kan inntreffe. Med andre ord er kriselederens oppgave å tenke gjennom kritiske situasjoner som kan oppstå i en organisasjon, og forberede seg på disse på best mulig måte (Bråten, 2020). Nesse viser i sin avhandling til fem faser i krisehåndteringen, utarbeidet av (Pearson & Mitroff, 1993, referert i Nesse, 2016) som beskriver kriseledelse før, under og i etterkant av en krise. Disse fasene består av:

- Forberedende/forebyggende fase (Førkrisefase)
- Se varslings signaler av en fremtidig krise
- Respons/iverksetting av tiltak (krisehåndtering)
- Gjenoppretting av normale funksjoner
- Læring (etterkrisefase)

Ovennevnte faser henger nært sammen, for eksempel det som gjøres av forberedelser i en førkrisefase kan ha betydning for gjennomføring av krisehåndteringsfasen, som videre har betydning for hva slags ressurser som er tilgjengelig i en krisesituasjon. Håndteringen vil videre ha betydning for læring i etterkrisefasen. Den første fasen i krisehåndteringen innebærer å ta forebyggende tiltak gjennom beredskapsplaner. Mange organisasjoner har planene klare for krisehåndteringen, men kriser passer sjeldent inn i slike planer og ulike kriser kan kreve ulike ressurser (Waugh & Streib, 2006).

Den andre fasen innebærer å kunne kjenne tidlige varslings signaler av en kommende krise. Den tredje fasen innebærer å iverksette umiddelbare tiltak mot den pågående krisen og hindre den i å spre seg. I den fjerde fasen gjenopptas normale organisatoriske aktiviteter, og er knyttet til å komme raskt tilbake til normalen eller etablere en ny normal (Borch & Andreassen, 2020). Den femte og siste fasen innebærer å inkorporere kritiske erfaringer fra krisen i organisasjonen.

Med dette kan kriseledelse regnes som en fellesbetegnelse på de tiltak som iverksettes av virksomheter for å sikre riktig håndtering av krisesituasjonen. Kriseledelse skal på denne måten håndtere hendelser som kan true virksomheten og dens eksistens slik at disse ikke

inntreffer med full tyngde. Videre skal kriseledelsen styre arbeidet med å redusere krisen for å få alle tilbake til ordinær drift (Kjølaas, 2015), eller til en ny normalsituasjon så raskt som mulig.

En kan si at måten ledere takler kriser kan være avgjørende for hvordan organisasjonen kommer seg gjennom krisen. Karp uttrykker at de viktige faktorene for en leder i krise vil være å fremstå som behersket, trygg, tydelig i kommunikasjon og samtidig ha evnen til å handle raskt (Karp, 2019). Ifølge Nesse, er det få tilfeller hvor ledelse er en så avgjørende faktor som i kriser (Nesse, 2017). Ledelsesfunksjoner i en krisesituasjon vil for en virksomhet være like omfattende som for beredskapsorganisasjoner og nødetater. En virksomhet vil måtte ta seg av andre oppgaver knytter til ordinær drift. De som skal ivareta kriseledelsen er ikke alltid like godt utdannet eller forberedt som profesjonelle beredskapsorganisasjoner. Som vi var inne på tidligere vil mange kriser komme brått på, og som leder vil man være på etterskudd fra første stund (Borch & Andreassen, 2020).

Oppfatningen av hvordan kriseledelse bør utøves varierer i ulike organisasjoner. Kriser er kritiske og ressurskrevende situasjoner, spesielt for ledelsen. Derfor er det viktig å kunne benytte seg av de ressursene man er i stand til å skaffe seg, noe som også gjelder ledelse (Nesse, 2015). Videre skriver Nesse (2015) at:

«For å lykkes må man altså kunne spille på de lederne man har eller kan fremskaffe. Videre må lederne på ulike nivåer få til et samspill som muliggjør balansering av behovet for adaptiv tilpasning med det strategiske behovet for kontroll.»

Nesse (2017) skriver i sin avhandling at hva en gjør som kriseleder er viktigere enn den formelle lederrollen. Hun viser til at kriser er situasjonsbestemte der kriseledelse er verken statisk, hierarkisk eller basert på planer. Med dette forstår man at kriseledere må kunne utøve situasjonstilpasset lederskap, og være fleksible i sin lederatferd.

4.2.2 Fjernarbeid og fjernledelse

På en vanlig arbeidsplass er ledere og ansatte som oftest fysisk lokalisert på samme sted. Dette gjelder spesielt kontorarbeidere. Fjernarbeid som navnet tilsier, er å utføre arbeid *«utenfor arbeidsgivers lokaler»* (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset & Ytteri, 2001, referert i Molstad & Aspeli, 2001, s. 21), og vil ofte være en mer selvstendig måte å jobbe på. Fjernledelse består dermed av å lede fjernarbeidere (Molstand og Aspeli, 2020). Fjernledelse

er en arbeidsform som er skrevet forholdsvis lite om, fordi gjennomføringen ikke har vært så utbredt blant kontorarbeidere tidligere. Vi kan si at denne ledelsesformen har mange av de samme sentrale elementene som de andre ledelsesformene. Molstad og Aspeli (2020, s. 12) definerer fjernledelse på følgende måte:

«Fjernledelse oppstår når en leder og medarbeider er geografisk lokalisert på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform».

Noe over en tredjedel av hele sysselsettingen i Norge kan jobbe hjemmefra (Holgensen, Jiao og Svenkerud, 2020). Det som er viktig å merke seg er at fjernarbeid blant kontorarbeidere ikke hadde vært mulig uten den teknologiske utviklingen. Det var teknologien som muliggjorde det hele og la grunnlaget for at en rekke kontorarbeidere kunne utøve sitt arbeid uten å være fysisk til stede hos arbeidsgiveren.

Hvis vi tenker mars 2020 da de fleste i statsforvaltningen måtte jobbe hjemmefra, var arbeidshverdagen preget av krisestemning, og kriseledelse var det vi hadde behov for. Som følge av koronapandemien ble ansatte beordret fra myndighetene til å sitte på hjemmekontor. Fjernledelse og fjernarbeid ble dermed en realitet for en stor del av norske virksomheter. Pandemien var dermed en direkte utløsende faktor for å fremme fjernledelse ved beordring til hjemmekontor. Etter en lang periode med fjernarbeid er denne arbeidsformen blitt en naturlig og vanlig arbeidsform. Mens ledere tidligere trengte en viss grad av fysisk nærhet, kan de fleste ledere i dagens arbeidsliv se at det er mulig påvirke arbeidstakere gjennom elektroniske kanaler (Martinsen, 2019).

Til tross for at fjernledelse har en rekke fordeler som for eksempel fleksibilitet og autonomi, og mulighet til å velge (Molstad og Aspeli, 2020), kan det også bringe med seg noen utfordringer som kan utfordre våre samarbeidsevner (Martinsen, 2019). Bergum (2009) viser til at opprettholdelse av kommunikasjons- og informasjonsfrekvensen kan være en utfordring ved fjernledelse. Dette gjelder både arbeidsrelaterte og ikke arbeidsrelaterte problemstillinger som kan vanskeliggjøres på avstand. Molstad og Aspeli (2020) viser til at mennesker er sosiale vesener og har et behov for sosial tilhørighet som kan dekkes på arbeidsplassen. For de som ikke har et stort privat nettverk blir arbeidsmiljøet og kollegaene ekstra viktige. For lederen kan det være utfordrende å være til stedet uten å være fysisk til stede. Når folk bare møtes på digitale plattformer, kan det være vanskelig å etablere tillit, kontroll og opplevelse

av gjensidighet. Sosiale relasjoner, kultur, arbeidsmiljø blir dermed vanskeliggjort der den enkelte medarbeidere kan føle seg ikke sett eller involvert (Bergum, 2009).

Vigdis Austrheim, rådgiver og foredragsholder med flere års ledererfaring fra norske og internasjonale selskap påpeker i ledernytt (Kontochristos, 2020) at det kreves bedre og mer bevisst ledelse for å lykkes med ledelse på avstand. Austrheim uttaler videre at lederen bør jobbe mer systematisk, og ha en god struktur for å kunne forsterke kulturen i virksomheten. En forutsetning for å utøve en god fjernledelse er at ansatte får mer tillit og frihet til å jobbe selvstendig, og ikke minst ha fokus på å inspirere og forsterke tilhørighet og team-dynamikken (Kontochristos, 2020). Fjernarbeid økte på denne måten behovet for en transformativ og autonomistøttende leder der lederen bygger opp de ansattes motivasjon og tillater dem i større grad å påvirke egen arbeidshverdag (Molstand & Aspeli, 2020). Transformasjonsledelse peker i retning av endring og utvikling der utgangspunktet er en mer menneskeorientert ledelse samtidig som lederen har en karismatisk og visjonær rolle. Transformasjonsledere gir mye tillit, ansvar og støtte (Molstand & Aspeli, 2020).

Austrheim påpeker at utvikling av godt lederskap og aktivt medarbeiderskap er viktige når vi sitter på hjemmekontor. De ansatte må ansvarliggjøres for å få nødvendige avklaringer knyttet til sin rolle, til forventninger, til mandat og oppgaver, prioriteringer og tidsperspektiv (Kontochristos, 2020). Samtidig trenger de ansatte å vite hva som er godt nok og få riktig kvalitetsstyring av arbeidet. Dette kan hjelpe de med å bli bedre og få kontroll over sin jobbsituasjon. Samtidig som det er viktig med jobbautonomi og frigjøring av ansvar, er det ikke ensbetydende med at mest mulig frigjøring for ansvar er svaret. Hvis medarbeideren opplever neglekt eller følelsen av at ingen bryr seg vil det være mot sin hensikt (Kontochristos, 2020).

Gode digitale arenaer, og en god digital rollemodell kan bidra til et godt fjernlederskap. Folk har ulike sosiale behov og fjernledelse krever god kjennskap til medarbeiderne (Neeb, 2020, lysark 6). Responsen for ledere må være å variere og tilpasse ledelse etter de individuelle behovene. Fjernlederen skal på denne måten ha fokus på å inspirere og forsterke tilhørighet og team-dynamikken. Bergum påpekte i sin doktoravhandling (2009) at fjernledelse kunne bli en viktig ledelsesform i fremtiden. Nå etter ett år med pandemi er spørsmålet om hybridledelse er løsningen der ansatte kan få arbeidet gjort på en effektiv måte både hjemmefra og på kontoret. Ledelsen må nok være i stand til å tilpasses for å utøve denne lederstilen. Ettersom denne

tilnærmingen faller utenfor oppgavens omfang, går jeg ikke nærmere inn på denne ledelsesformen.

4.3 Organisasjonsendring

Vi lever i et samfunn som er i stadig utvikling og endring (Hennestad & Revang, 2017); dette øker behovet for at virksomhetene endres i takt med omgivelsene og de eksisterende vilkår. Vi kan si at endringer i en organisasjon kan være som følge av en naturlig utvikling som for eksempel digitalisering, kunstig intelligens og robotisering på nasjonalt og globalt plan. Men endringer kan også være som en følge av utvikling av konflikter og kriser i andre deler av verden. Det som er felles for endringer uansett årsak er at de fører til handlinger der man i større eller mindre grad bryter med tidligere handlingsmønstre (Jacobsen, 2018).

Med dette kan en organisatorisk endring forstås som organisasjonens bevegelse «*fra en tilstand til en annen tilstand*» (Karp, 2014, s. 87) Videre hevder Karp at «*bevegelsen kan bestå i å lære noe nytt, ta i bruk ny teknologi eller nye systemer, eller det kan innebære mer dyptpløyende endringer i atferd, personlige egenskaper, holdninger eller verdier*» (Karp, 2014, s. 87).

Denne definisjonen viser til en planlagt endring som er bevisst der organisasjonen skal tilpasses forandringer i omgivelsene (Yukl, 2013). I en planlagt endring tar man en beslutning om at organisasjonen skal endre seg til det bedre (Jacobsen, 2018), og virksomheten skal tilpasses til en fremtidig situasjon (Burnes, 2004, referert i Nesse, 2015). Å endre det bestående kan bety brudd på stabile og forutsigbare rutiner og prosesser der maktforhold også kan endres (Jacobsen, 2018). Ved en planlagt endring må det presiseres hva innholdet i endringen skal være (Yukl, 2013). Dette synet støttes av Jacobsen & Thorsvik (2018) som anfører at endringer i en organisasjon kan bestå av ett eller flere trekk der innholdet i endringen må være tydelig. Videre gir de eksempler på hva endring kan omfatte:

- Endring av oppgaver, mål eller strategi: Her vil en endring forutsette at organisasjonen har funnet nye måter å utføre eksisterende arbeidsoppgaver på. For eksempel gjennom innføring av teknologi, med fokus på automatisering eller digitalisering.
- Endring i organisasjonsstruktur: Dette kan være forandringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp, koordineres og styres, og hva slags belønningssystem man bruker.

- Endring i organisasjonskultur: dette innebærer endrede verdier og normer.
- Endring i organisasjonens-demografi: Endring kan ta plass i form av at ansatte blir rekruttert til virksomheten, eller at enkelte slutter.
- Endring i prosesser: som produksjon, kommunikasjon, læring og beslutninger.

All endring innebærer en form for bevegelse der vi går fra én relativt stabil tilstand til en annen stabil tilstand (Jacobsen, 2018). Hvor lang tid det vil ta å finne den nye stabiliteten under en endringsprosess vil naturligvis være varierende, noe vi uten tvil erfarte under koronapandemien. På denne måten kan vi si at endring også må betraktes som en prosess der hendelser eller handlinger bringer en organisasjon fra et punkt til et annet (Jacobsen, 2018).

I denne prosessen iverksettes det tiltak som til slutt skal vurdere om effektene av tiltakene innfrir forventningene. Det jobbes lenge og grundig med bevissthet rundt behovet og motivasjonen i forkant av en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2018). Baktanken med planlagte endringer er blant annet å øke virksomhetens konkurranseevne, skape vekst eller forbedre drift. Samtidig kan målet med endringen dreie seg om ulike omstillinger som nysatsinger, fusjoner, implementering av nye systemer eller nedbemanning (Nesse, 2015). Men endringer er ikke alltid planlagte. De kan også være kontinuerlige og vokse frem over tid. Hennestad (2000) viser til at organisasjoner er kontinuerlige prosesser, dynamiske i sin natur og i kontinuerlig forandring. I denne oppgaven har jeg hovedfokuset på den planlagte endringen, men i realiteten vil organisasjonsendring innebære en sammenslåing av begge endringsformene. Antakelig er det slik at kontinuerlig og planlagt endring må supplere hverandre (Hennestad & Revang, 2021).

Planlagte endringer er ofte initiert ovenfra og styrt hierarkisk der målet er å muliggjøre en ny og ønsket tilstand (Henneastad & Revang, 2021), gjennom en endringsprosess. Dette kan illustreres på denne måten:



Figur 1: Endring i retning av en formulert fremtid. Fra *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis* (s. 92), av Henneastad & Revang, 2017, Universitetsforlaget.

Så sant skal det sies at organisasjoner er sosiale systemer og består av mennesker som samhandler. Derfor er endringsprosessene ofte forbundet med mye usikkerhet og utforutsette problemer. Noe som gjør det umulig å forutsi med sikkerhet hva som kommer til å skje. Dette er grunnen til at planlagte endringer ikke alltid fører til resultater man ønsker, der løsninger man trodde ville fungere, viser seg å ikke være tilstrekkelig eller være problemskapende (Jacobsen, 2018).

4.3.1 Endringsledelse

Enhver endring i en virksomhet krever endringsledelse som skal bidra til å håndtere endringen og få aksept for den. Endringsledelse dreier seg om å lede individer, grupper og organisasjoner gjennom en endringsprosess, og tilpasse virksomheten til en fremtidig situasjon. I et moderne samfunn med økende konkurranse, teknologiske endringer og endrede holdninger hos de ansatte, må alle organisasjoner forholde seg til endringer i en mer eller mindre grad. Det tillegges også et større krav til ledelse som skal håndtere endringene. Ledelsen skal oppfylle organisasjonens skjebne der de i stor grad er underlagt organisasjonsmessige og ytre forhold (Martinsen, 2019). Med dette må ledere kunne reagere på uforutsette hendelser, og legge til rette for at organisasjonen skal kunne tilpasse seg i en gitt sammenheng. Det er viktig å skape energi og engasjement for å takle og overvinne de uunngåelige hindringene for forandring (Martinsen, 2019). På grunn av kontinuerlige endringer kan vi si at endringsledelse er hverdagen for mange norske ledere der håndtering av endringer er en forutsetning for et godt lederskap. Derfor er ledernes innsats i dette arbeidet avgjørende for hvorvidt omstillingene og endringene lykkes.

Utgangspunktet er at endringsledelse går ikke bare ut på å endre ett forhold eller en prosess. I en organisasjon henger alt direkte eller indirekte sammen og alt blir påvirket av hverandre. Ledelse kan gjennom sine holdninger og handlinger støtte prosesser som fremmer organisasjonens mål og mening. Dårlig ledelse er ledelse som blokkerer den kontinuerlige modifikasjonen og tilpasningen som individer og grupper gjennomgår (Hennestad & Revang, 2017). Med dette legges det et stort ansvar ovenfor ledelsen. Som Machiavellis Fyrsten, en lærd fra renessansen sier:

«det finnes ikke noe vanskeligere å befatte seg med, noe mer farefullt å utføre eller mer usikkert å lykkes enn å ta ledelsen når et nytt system skal utføres», (Martinsen, 2019, s. 22).

Det å lede endringer vil utgjøre en avgjørende kompetanse for organisasjoner som ikke kan fortsette som før. Hovedfokuset er å få personer og andre ressurser til å fungere sammen mot et felles mål (Borch & Andreassen, 2020). Virksomheter som ikke klarer å endre vil miste legitimitet. Stagnasjon og innskrenkninger vil da være følgene (Henneastad & Revang, 2017).

Organisasjons- og ledelseslitteraturen har mange råd om hva man bør gjøre for å oppnå suksess i en verden i rask endring. Man har rettet oppmerksomheten særlig mot hva ledelsen kan gjøre forut for en endring. Man har blant annet sett på viktigheten av å skape kriseoppfattelse for å forberede organisasjonen for endring (Kotter, 1995), for å mobilisere organisasjonens krefter. Her vil jeg understreke at det kan være glidende overganger mellom krise og endring (Nesse, 2015). Kriser utløser først og fremst behovet for kriseledelse. I tilfeller når krisen blir langvarig vil behovet for langvarig endring og endringsledelse komme til synet. I følge Kotter (1995) er det viktig å kommunisere en følelse av nødvendighet til medarbeidere, en følelse av at endringen haster å få gjennomført. Når det gjelder å skape en kriseoppfattelse viser Kotter i «Our Iceberg is Melting» til at (2017, s. 41):

“by reducing complacency and increasing urgency they had taken exactly the right first step in potentially saving the colony.”

Basert på dette kan vi forstå det slik at opplevelsen av tidspress og nødvendighet som man ofte ser under kriser, kan bidra til å gjøre ledere og medarbeidere på alle nivåer høyt motiverte. Kriser har evnen til å skape felles forståelse blant menneskene. Dette gjør det lettere for ledere å utløse endringsvilje og endringsmotivasjon.

Selv om det viser seg at kriseoppfattelse er en effektiv måte å innføre endringer, kan vi ikke forvente en krise ved enhver endring. Dagens organisasjoner gjennomgår kontinuerlige endringer og skapelse av en kriseoppfattelse vil ikke være effektiv eller praktisk mulig. Vi må derfor kunne planlegge en endring uten at det oppstår en krise. Nesse (2015) trekker frem at i planlagte endringer har det stort sett vært mye fokus på forberedelser i forkant av en endring, og i mindre grad er det lagt vekt på hvordan organisering, samspillet og ledelsen underveis har påvirkning i gjennomføringen av endringene. Det vi må fokusere på innen endringsledelse er derfor å nyttiggjøre oss erfaringer fra de uforutsigbare hendelsene ettersom de kontekstuelle og organisatoriske forholdene ved disse ledelsesformene er sammenlignbare (Nesse, 2015). Det skal skapes en bevisst situasjon eller en illusjon av instabilitet og tvetydighet for å lykkes med en endring. I tillegg skal vi være i stand til å bruke den dynamiske og adaptive tilpasningen mer i en endringsprosess (Nesse, 2015).

4.3.1.1 Endringsstrategier

Hvordan endringsprosesser i en planlagt endring bør gjennomføres finnes det ulike teorier på. Jacobsen beskriver to grunnleggende endringsstrategier som ble først presentert av Michael Beer og Nitin Nohria. Disse strategiene kalles for strategi E (economic) og strategi O (organization), og beskrives på følgende måte (Jacobsen, 2018, s.147):

- *«Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle insentiver. Endringen er planlagt og programmatisk»*
- *«Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.»*

Hver av strategiene har ulike kjennetegn som gjør de forskjellige fra hverandre. Men de oppstår ikke nødvendigvis som enten eller, og kan flyte over i hverandre. I krisetider er mye som skjer top-down, med umiddelbar respons og ulike tiltak fra myndighetene eller

topplederen. Men det er også mye som foregår bottom-up ved at medarbeiderne engasjerer seg og finner måter å organisere seg selv på. Begge perspektivene blir derfor presentert her.

Jacobsen (2018) viser til at strategi E er et top-down perspektiv som blir sett på som en rasjonell prosess. Grunntanken bak denne strategien er en idé om bedring og et endringsbehov for å oppnå dette. Endringene er drevet frem av topplederen, der prosessen legges opp relativt klart i forkant av at endringen iverksettes og løsningene implementeres ute i organisasjonen. I et top-down perspektiv er ikke ansatte involvert i noe særlig grad, og strategien holder et relativt sterkt lineært form. Det er organisasjonens behov som er i sentrum og ikke menneskene som arbeider i organisasjonen. Det er lite rom for deltakelse da beslutningene drives gjennom av den formelle topplederen. Derfor vil elementene i strategi E, for mange, oppfattes som en «hard» endringsstrategi.

Organisasjonens mål med endringene spiller også en viktig rolle ved strategi E. For det første gjelder dette graden av nødvendighet, om det er en krise som må håndteres med en revolusjonerende handling, eller om det er antakelser om kommende hendelser og krav i fremtiden som gradvis skal jobbes mot. Det er mindre fokus på iverksettingsfasen, og større oppmerksomhet til de forberedende fasene.

Top-down perspektivet er tett knyttet til en god informasjonsflyt. Toppleder mottar informasjonsstrømmen fra omgivelsene og fungerer som et bindeledd der informasjon skal ut til ansatte. Dette er lederens viktigste oppgave i strategi E. Lederne sitter på det meste av informasjonen og har gode forutsetninger for et helhetlig perspektiv. På et lavere nivå i organisasjonen har man ikke den samme tilgangen på informasjon. I tillegg har topplederen den formelle makten gjennom sin posisjon til å tvinge igjennom endringer ved motstand. De har også større myndighet til å inngå større kompromisser som følge av forhandlinger. Formell makt kan ofte være tilstrekkelig for å tvinge frem endringer i en organisasjon.

Når det gjelder strategi O viser Jacobsen (2018) til at dette er et bottom-up perspektiv, som bygger på involvering og innovasjon nedenfra og opp i organisasjonssystemet. Formålet med strategi O er å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de kan iverksette og lære av sine erfaringer. Gjennom bred deltakelse av de ansatte vil flere synspunkter komme frem, noe som antas vil øke kvaliteten på beslutninger som tas. I tillegg kan de ansatte gjennom deltakelse oppnå et «eierforhold» til endringsforslagene. Fokuset er utvikling av kultur og deltakelse for å skape engasjement. Det er gjerne lange tidsperspektiver for endringsforløpet.

På denne måten flyttes fokuset til de aktørene som ikke har lederroller. Denne strategien har i større grad en deltakende tilnærming. Fokuset er læring der ledelsens rolle er å være engasjerende, inspirerende og støttende, for å fremme deltakelse og tilrettelegge for gode læringsmiljøer. Ledelsen skal også være synlig og fungere som rollemodell. Elementene i strategi O vil for mange fortone seg som mer positiv da de ansatte er i fokus, og deltar på bred basis der de driver utvikling på lik linje med ledelsen. Her legges vekt på at endring kun kan skje hvis det er ønsket.

4.3.2 Endringsmodeller

Det er utviklet ulike modeller for organisatoriske endringsprosesser som beskriver forandringene i en organisasjon fra nåværende tilstand til en ny og ønsket tilstand (Hennestad & Revang, 2017). Målet er å bedre effektivitet og øke legitimitet i organisasjonen samtidig som det skal jobbes med å senke usikkerhet. Først vil jeg presentere noen kjente endringsmodeller som skal brukes senere i analysen. Denne listen er på ingen måte uttømmende, og fordelene ved å bruke en modell fremfor en annen avhenger helt av virksomhetens preferanser og behov. Modellene jeg tar for meg er følgende og blir beskrevet hver for seg:

- Lewins tre-steg-modell for endring
- Kotters 8-steg modell
- William Bridges "Model of Change"

4.3.2.1 Lewins tre-steg modell for endring

Kurt Lewin er kjent som grunnleggeren for organisasjonsendring der hans tre-steg-modell for endring ofte blir brukt i forbindelse med organisasjonsendringer (Cummings et al, 2016). Han er av mange hedret for sitt grunnleggende arbeid. Schein skriver følgende om Lewins verk

"The fundamental assumptions underlying any change in a human system are derived originally from Kurt Lewin." (Schein, 2019, referert i Cummings et al, 2016, s. 34)

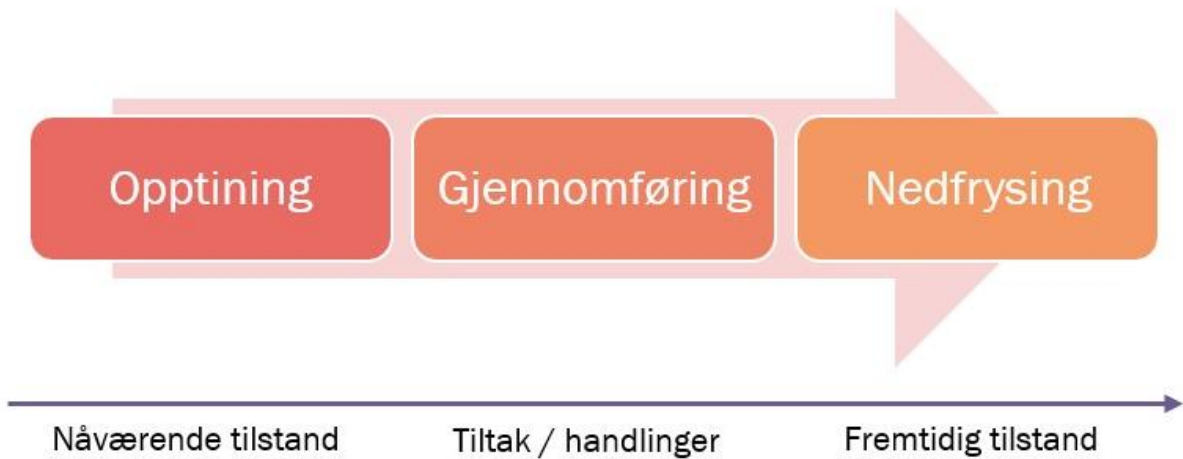
Lewins utgangspunkt var at mennesker og sosiale systemer har en tendens til å søke mot stabile omgivelser. Dette for å skape forutsigbarhet i det de holder på med (Jacobsen, 2018). Samtidig påpekte Lewin at endring var mulig å påvirke og skape, og basert på dette utviklet han teorien om «*force fields*» (Lewin, 1947, s. 16). Systemets tilstand blir påvirket på den ene

siden av motkrefter for endring og på den andre siden av drivkreftene for endring. For å overkomme motkreftene, må man introdusere en annen kraft. Som Lewin skriver (1947, s. 32):

«an additional force seems to be required, a force sufficient to “break the habit”, to “unfreeze” the custom»

Med dette forstår vi at endring kan skapes enten ved å dempe motkreftene eller forsterke drivkreftene. Når kreftene er like store, er atferden uforanderlig (Jacobsen, 2018). For dette skisserte Lewins sin tre-steg modell som gir en generell oversikt over hvordan endringsprosesser foregår i en organisasjon. Grunnlaget for modellen er beskrevet som en modifisering av kreftene som holder systemets atferd stabilt. Forutsatt at det er en planlagt endring gjennomgår organisasjonen tre faser (Lewin, 1947):

- **Opptiningsfase:** her skal nåsituasjonen tines opp og gjøres klar før endring kan gjennomføres. Behovet for endring skal synliggjøres gjennom kommunikasjon ut samtidig som eventuelle konsekvenser av ikke endring skal formidles. I denne fasen skal det skapes motivasjon for endring der medarbeidere skal oppfatte endringen som en forbedring av nåværende tilstand. Her har endringslederen en avgjørende rolle.
- **Gjennomføringsfase:** Deretter går man gjennom en endring og bearbeidingsfase. Det er her tiltak iverksettes for å skape nye holdninger og atferd. For at endringen skal bli vellykket skal ledere gå frem som forbilder, vise vei til andre i organisasjonen og samtidig prøve å stoppe hindringer og tilby løsninger.
- **Nedfrysingsfase:** Her skal endringen fryses ned og situasjonen skal stabiliseres slik at endringen får sette seg og blir en del av den daglige driften. Tiltakene må da stabiliseres og rutineres. På denne måten skal vi sørge for at endringen blir varig. Endringene må derfor avsluttes med å «fryses».



Figur 2: Lewins trestegsmodell for endring. Fra *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (s. 179), av Jacobsen, D.I., 2018, Fagbokforlaget. Copyright 2018 ved Vigmostad & Bjørke AS. (Bilde er modifisert av meg)

Selv om Lewins modell ofte blir brukt i forbindelse med organisatoriske endringer er det en del svakheter forbundet med denne. I praksis vil ikke endringene foregå så skjematisk. I det daglige liv vil det være vanskelig å utføre «opptining» eller «nedfrysing». Modellen gir heller ikke detaljerte retningslinjer for hvordan man endrer medarbeidernes adferd i en opptiningsfase. Utfordringer knyttet til logistikk og psykososialt arbeidsmiljø blir heller ikke hensyntatt i modellen. Derfor kan Lewins modell på grunn av sin enkelthet og manglende detaljer oppfattes som sløvt utarbeidet. Blant de som har kritisert Lewin for fremstilling av en for enkelt modell er Kanter og Jick:

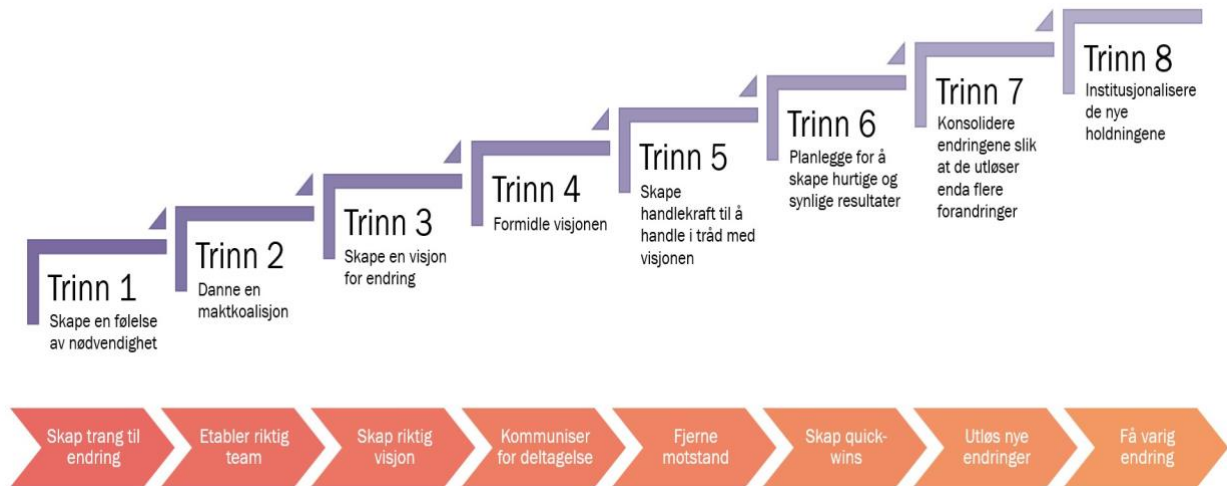
“Lewin’s . . . quaintly linear and static conception – the organization as an ice cube – is so wildly inappropriate that this is difficult to see why it has not only survived but prospered”.
(Kanter & Jick, 1992, referert i Cummings, et. al, 2016, s. 34)

Som følge av svakhetene ved denne modellen er det hensiktsmessig å se på Kotters endringsmodell som anses som en videreutvikling av Lewins tre-steg-modell.

4.3.2.2 John Kotters 8-steg modell

I 1995 presenterte John P. Kotter artikkelen «*Why Transformation Effort Fails*» (Kotter, 1995). Dette er en studie av 100 bedrifter som forsøkte å øke sin konkurransekraft betydelig. Kotter kom frem til at mer enn 50 % av organisasjoner i en endringsprosess mislykkes fordi den helhetlige tilnærming til endringer mangler. Noen ganger undervurderer ledere hvor vanskelig det kan være å drive folk ut av sin komfortsone, eller de overvurderer sine egne ferdigheter. De kan mangle tålmodighet og er redde for å sette organisasjonen i fare (Kotter,

1995). Kotter utarbeidet en 8-steg modell for en vellykket endringsprosess der fasene følger i kronologisk rekkefølge. Hans endringsmodell inneholder både elementer av planlegging og gjennomføring, samtidig som den er sterkt inspirert av Lewins ideer om opptining, endring og nedfrysing (Jacobsen, 2018). Modellen er presentert under:



Figur 3: Kotters åttetrinns modell for organisatorisk endring. Fra *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail* (s. 4). Av Kotter (2007), Harvard Business Review. Copyright 2006 Harvard Business School Publishing Corporation. (Bilde er modifisert meg)

Med utgangspunkt i Kotter (2014) er de ulike stegene beskrevet på følgende måte:

1. Skape en forståelse og klima for at endring er nødvendig.

I likhet med Lewins modell legger Kotters modell størst vekt på opptining og gjennomføringsfasen. I Kotters første trinn skal det skapes en følelse av nødvendighet slik at man får en forståelse av en krise. Ved å skape kriseforståelse blant ansatte vil det i andre rekke skapes forståelse og endringsvilje til å igangsette endringer. Klima for endringen skal starte hos ledelsen og på toppen av hierarkiet. Her er kommunikative ferdigheter viktige. En effektiv kommunikasjon fra ledelsen er avgjørende for å kommunisere krise utover i organisasjonen. På denne måten kan det rekrutteres flere frivillige som ønsker å bidra til endringen.

2. Etablere riktig team som skal drive endringsprosessen

I neste trinn danner man en maktkoalisjon, en følelse av at man er sammen om noe. Denne gruppen er satt sammen av frivillige som ønsker å skape endring, og består av aktører fra ulike nivåer i organisasjonen. Det er viktig at det er tillit og troverdighet internt for å kunne få med seg resten av organisasjonen med på endringen.

3. Skape en visjon for endring

I trinn tre skaper man en visjon for endring om hva man ønsker å oppnå. Visjonen skal motivere og skape drivkrefter hos de ansatte til å gjennomføre endringen. Derfor skal det skapes en klar strategi for hvordan visjonen kan oppnås. Med andre ord handler de tre første fasene i Kotters modell om å skape et klima og legitimere en forestående endring.

4. Formidle og kommunisere visjonen til deltakere

Visjonen skal da formidles til deltakere i organisasjonen på en slik måte som er forståelig. For å formidle visjonen, er det viktig å gjenta dette på forskjellige måter og repetere i ulike kanaler slik at det blir en del av de ansattes forståelse.

5. Fjerne motstand

Selv om ansatte har forstått visjonen, kan det oppstå andre hindringer. Det kan for eksempel være ledere som nekter å endre seg, og stiller krav som ikke er i overenstemmelse med innsatsen. Derfor skal man sørge for å delegerer makt fra ledelsen til medarbeidere gjennom å fjerne strukturelle barrierer. Dette kan gjøres gjennom opplæring.

6. Skape tidlige gevinster

Her er det viktig å ta ting gradvis og gi en forsmak av suksess. Belønne de som har bidratt i prosessen og synliggjøres resultatene for å motivere ansatte. På denne måten sørger man for å holde endringspresset oppe hele veien.

7. Konsolider endringene slik at de utløser flere forandringer

Her skal man være fokusert i forhold til hva som gjenstår og ikke ta seieren på forskudd. Det må også foretas tilpasninger for å bringe endringen videre.

8. Få varig endring

Når man har kommet gjennom alle skrittene skal endringene innarbeides inn i nye rutiner, forankre nye normer og holdninger i en ny organisasjonskultur. Økt effektivitet og hva organisasjonen har oppnådd må fremheves og formidles til organisasjonen.

Vi kan si at Kotters endringsmodell er mer anvendelig i dagens organisasjoner fordi de ulike stegene til en viss grad overlapper hverandre. Dette gjør at det blir enklere å gå tilbake til tidligere faser i større grad enn Lewins tre-steg-modell tillater. Modellen er også mer aktuell enn andre fordi den er av nyere dato, og det er i følge Kotter mulig å rette opp i feil som er gjort i tidligere steg (Jacobsen, 2018). Modellen legger dessuten stor vekt på både toppledelsens rolle og en sterk maktkoalisasjon, samtidig som det sosiale systemet også tillegges mye oppmerksomhet. En større grad av involvering av ansatte, visjoner og inkrementalisme, som kan anses for å være en mer demokratisk måte å gjennomføre endringer på. Denne modellen egner seg bedre til bruk ved planlagt endring, men med åpning for justeringer, betydelig deltakerfokus, lang planleggingstid og kort gjennomføringstid (Jacobsen, 2018).

Modellen til Kotter i likhet med modellen til Lewin har noen svakheter ved seg. En svakhet ved denne modellen er at den er basert på Kotters egne teorier og egen forskning. Teorien er bygd på det han selv har observert i relativt store organisasjoner i USA. Teorien har derfor mindre overføringsverdi til norske organisasjoner da organisasjonsstrukturen er annerledes. Det er derfor av viktighet at norske organisasjoner som lar seg inspirere av Kotters modell tenker på størrelsen og strukturen i organisasjonen.

I tillegg fokuserer Kotter mye på at det ikke skal skapes motstand mot endring, og at motstandere ikke skal slippes inn da de kan gjøre skade. Yukl (2013) hevder at motstand mot forandringer er en rasjonell reaksjon, og er ikke alltid noe negativt. Motstand kan være tegn på at endringsprosessene ikke har vært gjennomtenkte. De som reagerer konstruktivt, ser ikke noen særlige farer ved endringen. De er villige til å samarbeide om gjennomføringen. På denne måten kan motstand være konstruktivt hensett en god diskusjon. Dette kan føre til en annen eller justeringer til å få en bedre løsning.

4.3.2.3 William Bridges Model of Change

I en endringsprosess kan enkelte ledere være fokusert på implementering av endringene, og «tvinge» dette på sine ansatte. Bridges mener at et viktig tema i en endringsprosess er å erkjenne at personer som er inkludert i prosessene er individer med følelser som kan være opptatt av hvordan ting har vært gjort før (Bridges, 2016). På denne måten tar han frem det menneskelige aspektet ved endring. Forståelsen av hvordan endringer påvirker personer, og kjennskap til metoder og mekanismer ved utførelse av endringene kan bidra til å bedre

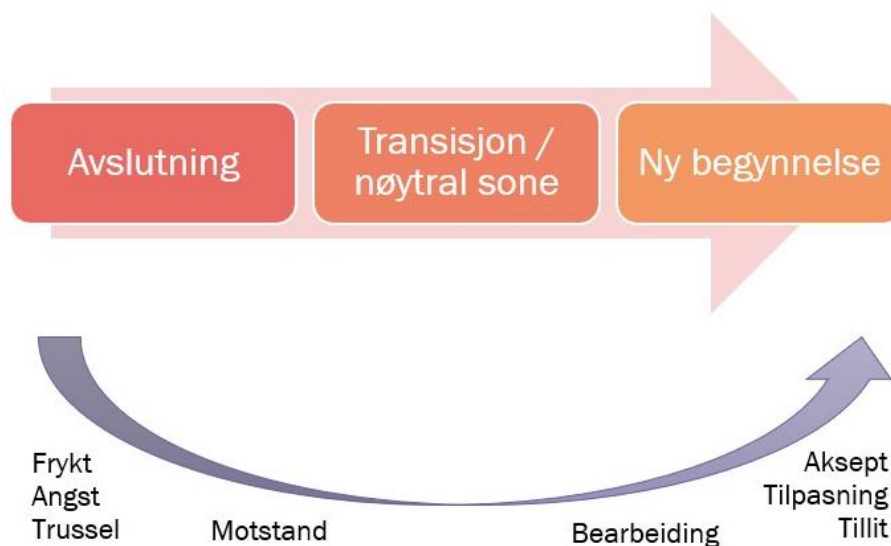
overgangen til det nye. Bridges definerer endring som en situasjonsbestemt prosess som foregår uten at personene nødvendigvis endres. Han beskriver en endringsprosess som en psykologisk endring (Bridges, 2016).

En slik tankegang støttes av Hennestad og Revang som mener at verden ikke er så rasjonell og mekanisk. Endringsprosessene kan derfor ikke konstrueres på forhånd som en mønstermodell. Ledelsen må derfor involveres i den sosiale prosessen (Hennestad & Revang, 2017)

Bridges skisserer en tretrinns prosess der personer gradvis aksepter deres nye situasjon og endringene de er en del av (Bridges, 2016). Disse trinnene består av:

- Første fasen er en avslutning der man skal gi slipp på gamle vaner, og håndtere tap.
- Her er man i en mellomfase, en overgangsperiode der de gamle metodene ikke er helt akseptert men heller ikke fullt «operativ». Dette kalles en nøytral sone. De mest kritiske psykologiske omstillingene finner sted her.
- Til slutt skal man prøve å lage seg en ny begynnelse. Her utvikles det en ny identitet og energi som skaper mening til endringen.

Figuren under viser hvordan en endring setter i gang en psykisk overgang for personer som blir berørt.



Figur 4: Bridges tretrinstegmodell. Fra *Managing Transitions – Making the most of change* (s. 5), Bridges W., 2018, Da Capo Press. Copyright 2016 ved William Bridges Association. (Bilde er modifisert av meg)

Vi ser at endringen setter i gang en psykisk overgang hos personer som blir berørt. Mennesker er ikke grunnleggende imot endring, men endringer som fører til tap av goder kan mange motsette seg. Bridges understreker viktigheten av å være klar over hva de berørte mister og hvordan tapene kan håndteres. Det første stadiet kan være fylt av frykt og angst for det ukjente, og sjokk for å miste det kjente og vante. Før man aksepterer og tilpasser seg endringene går man i en nøytral sone der tillit og aksept skapes, frem til en ny start. Denne overgangen fra frykt og trussel, til aksept og tillit, kan være tidkrevende.

En svakhet ved Bridges modell er at den er for abstrakt. Den klarer ikke å gi et solid og strategisk rammeverk som kan brukes til å gi en omfattende endringsstrategi på organisasjonsnivå.

4.3.3 Motstand mot endring

Motstand er en naturlig reaksjon hos individer som ønsker å beskytte egne interesser, og kan reagere med frustrasjon og sinne (Hennestad & Revang, 2017). Motstand kan også være et uttrykk for kollektive vurderinger og på den måten bidra til å gi konstruktive retningslinjer slik at prosjektet kan «skyte fart» (Hennestad & Revang, 2017). For å lykkes med en planlagt endring er det viktig å være klar over de ulike reaksjonene som kan aktiveres hos den enkelte (Jacobsen, 2018). Enkelte reaksjoner kan oppleves som utfordrende for enkelte ledere, spesielt når motstand er et forsøk på å hindre at endringen blir gjennomført (Jacobsen, 2018).

Amundsen og Kongsvik viser til flere årsaker til at motstand oppstår. En av disse årsakene er at endringer som berører den enkeltes situasjon i form av nye arbeidsoppgaver kan for den berørte innebære tapsopplevelser (Amundsen og Kongsvik, 2016). Scott og Jaffe referert i Amundsen og Kongsvik (2016), viser at slike tapsopplevelser kan være blant annet tap av trygghet, frykt for det ukjente, tap av kompetanse, tap av identitet, tap av tilhørighet og territorium samt tap av sosiale relasjoner (Amundsen & Kongsvik, 2016). Som Kotter skriver i *Our Iceberg is Melting* (2017, s. 68):

“after living one way for so long, why should it be easy to think of a whole new way of life?”

Dette kan være tankegangen hos enkelte. Noe som gjør det utfordrende å lede endringsprosesser. Tilstedeværelsen av ledelsen på arbeidsplassen vil kunne utvikle positive relasjoner og bygge tillit som gjør det enklere for medarbeidere å akseptere endringene. Vi kan si at positive relasjoner kan bidra til å redusere motstand (Jacobsen, 2018). Ledelsen har

dermed en viktig rolle i endringsprosesser. I tillegg skal tanker og intensjonen med endringen kommuniseres ut til de ansatte. Hensikten med kommunikasjon ifølge Karp (2014) er å skape en felles forståelse knyttet til behovet for endringen. På den måten vil det etableres:

«et rasjonale for endring, en forståelse av fremtiden og hvordan den nye organisasjonen skal se ut». (Karp, 2014, s. 198).

Når det gjelder viktigheten av kommunikasjon viser Nadler til at det er spesielt viktig å:

“communicate information to those involved in the change, including what the future state will look like, how the transition will come about, why the change is being implemented, and how individuals are affected by the change” (Nadler, 1993, s. 93).

Men motstand kan også være destruktivt i tilfeller der grupper kjemper for sine interesser istedenfor å se hva som er best for organisasjonen. De som reagerer destruktivt, ser endringen som en trussel og er mindre villige til å samarbeide. Derfor er det spesielt viktig å håndtere destruktiv motstand på en god måte for å lykkes med en endringsprosess. Det å gå tidlig ut med saklig informasjon, og involvere medarbeidere i beslutningsprosesser har ofte positive effekter. Dette kan bidra til å redusere usikkerhet og fremme støtte rundt endringene. Samtidig vil involvering av de ansatte fra et bottom-up perspektiv være med å motvirke følelser av tap og usikkerhet i egen arbeidssituasjon. På denne måten er ansatte aktivt med å påvirke endringsprosessen. En slik involvering vil da forebygge «meningsløshet» og motstand blant ansatte (Amundsen og Kongsvik, 2016).

4.4 Oppsummering

Jeg har nå redegjort for teori om kriseledelse, fjernledelse, endringsledelse og de ulike endringsmodellene som jeg vil bruke som en ramme gjennom denne studien. Jeg har også presentert begrepene som jeg vil komme tilbake til i kapitlet der jeg presenterer funn fra intervjuer med informantene. I neste kapittel vil jeg gå inn på studiens metodiske tilnærming.

5 Metode

Metodelæren dreier seg om måten man går frem for å undersøke om ens antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten. Mens mennesker generelt har en tendens til å trekke kjappe konklusjoner, har forskere strengere krav til seg før de kan trekke konklusjoner. Forskere må kunne bruke en metode som sannsynliggjør deres antakelser, og det er ikke

tilstrekkelig å basere seg på egne oppfatninger eller oppslag i medier (Johannessen et. al, 2011). Ved innsamling av data, analyse av informasjon og bearbeiding av stoff, fungerer metodefaget som et hjelpemiddel. En tydeliggjøring av de metodiske valgene vil videre styrke oppgavens reliabilitet og validitet.

Ved valg av metode er det naturlig å ta utgangspunkt i problemstillingen og samle inn data som er nødvendig for å besvare denne. På denne måten er det en gjensidig påvirkning mellom utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning der metodevalgene er tilpasset problemstillingen og forskningsspørsmålene som skal besvares. I dette kapittelet vil jeg gi en redegjørelse av de metodevalgene jeg har gjort i oppgaven herunder hvordan jeg har samlet inn data, og hva jeg har utelatt. I tillegg vil jeg gi en beskrivelse av hvordan jeg har gått frem for å analysere mine funn. For en beskrivelse av den metodiske tilnærmingen har jeg hovedsakelig tatt utgangspunkt i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011).

5.1 Metodisk tilnærming

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder. Den kvantitative metoden har som mål å kartlegge det som skjer i et større utvalg gjennom innsamling av data i form av tall, og målbare elementer. Kvantitativ metode er derfor i utgangspunktet mindre avhengig av forskerens skjønn. På den andre siden har vi den kvalitative metoden som forteller hvorfor noe skjer i et mindre utvalg. Denne formen egner seg i tilfeller der det er få enheter, og man er interessert i individet og dets fortolkninger og meninger (Jacobsen, 2015). Kvalitative data registreres gjennom observasjoner eller intervju med informanter. Intervju er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Empiri blir da produsert gjennom førstehånds- innsamling av kvalitativ data der fokuset er å fange opp data som ikke kan måles eller tallfestes (Johannessen et al, 2011). Denne metoden gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser om et tema. Det er viktig å påpeke at intervju og samtaler mellom forsker og informant kan godt kan være endel av en observasjonsstudiet der forskeren bevisst eller ubevisst gjør sine observasjoner av informantens opptreden under intervjuet (Johannessen et. al, 2011). Bruk av kvalitative metoder vil tillate større fleksibilitet og spontanitet i forskningsarbeidet ved innsamling av data, og vil bidra til å utvide forståelsen av temaet, og gir mulighet til å belyse dette fra ulike innfallsvinkler (Jacobsen, 2011).

Som nevnt over er det problemstillingen som bestemmer fremgangsmåten i valg av metode. Samtidig setter omfanget av oppgaven begrensninger for hva som er mulig å gjennomføre.

Jeg har valgt kvalitativ metode som den mest hensiktsmessige metoden for innsamling av data i dette arbeidet, der dataen er registrert gjennom intervju med informanter. Årsaken til bruk av kvalitativ metode er at formålet i denne oppgaven er å forstå et fenomen, og ikke å måle et fenomen - nemlig hvordan ledere har brukt endringsledelse til å gjennomføre endringer i en langvarig krisesituasjon som koronapandemien. Utgangspunktet mitt er derfor empiribasert der jeg knytter produksjonsmaterialet opp til relevant teori. Det som er naturlig er at intervjudataene materialiserer seg i tekst, og dataanalysen vil deretter ta utgangspunkt i disse tekstene. Målet mitt i denne kvalitative undersøkelsen har vært å generere ny kunnskap om endringsledelse i lys av en krise.

5.2 Forskningsdesign

Det brukes ulike forskningsdesign ved gjennomføring av empiriske studier. Spørsmålene om hva og hvem som skulle undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres ble i en tidlig fase bestemt gjennom forskningsdesign. Vi kan si at forskningsdesign er et rammeverk for innsamling og drøfting av data.

Et sentralt kriterium i forskningsdesign er «*tidsdimensjonen*» (Johannessen et al, 2011, s. 78), der undersøkelsen kan gjennomføres på ett bestemt tidspunkt eller over lengre perioder. I dette arbeidet har jeg tatt utgangspunkt i data for en avgrenset periode. Dette kalles for «*tverrsnittundersøkelse*» (Johannessen et al, 2011, s. 78). Ved bruk av denne type undersøkelser er det viktig å være forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid (Johannessen et al, 2011). Eventuelle antakelser om videre endringer, og tiden etter oppheving av tiltakene med hjemmekontor er utenfor oppgavens omfang. Videre består undersøkelsen av et bestemt utvalg basert på kriterier som jeg mener er viktige for å besvare min problemstilling. Nærmere om utvelgelse av informantene kommer jeg tilbake til under eget punkt.

Som nevnt tidligere baserer oppgaven seg på kvalitative undersøkelser som gjør det naturlig å innhente mye data. Ved slike undersøkelser er det flere forskningsdesign å velge mellom. Jeg har designet en casestudie som egner seg i tilfeller man ønsker å innhente mye og detaljert informasjon, samt å gå i dybden av en studie fra noen få enheter. Felles for kildene er at de er tid og tidsavhengige. Det er fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av en caseundersøkelse. Disse består av *problemstilling, teoretisk antakelser, analyseenheter,*

den logiske sammenheng mellom data og antakelser og kriterier for å tolke funnene. (Yin, 1982, referert i Johannessen et al, 2011, s. 90-91)

Med utgangspunkt i problemstillingen gjorde jeg meg noen antakelser som lå til grunn for den videre undersøkelsen. Deretter var det naturlig å avgrense den enheten jeg skulle studere og velge ut analyseenheter. Det er viktig å ha en foreløpig teori før selve datainnsamlingen (Yin, 1982, referert i Johannessen et al, 2011). Før innhenting av data samlet jeg inn relevant teori der funn ble tolket opp mot allerede eksisterende teori. Hvis man følger Yins komponenter skissert over, kan man enten beholde eksisterende teori, modifisere, videreutvikle eller bygge helt ny teori.

Videre er det gitt to dimensjoner som blir brukt i designen av casestudier. Den ene dreier seg om spørsmålet om hvorvidt man arbeider med én eller flere caser. Den andre dimensjonen dreier seg om hvorvidt man anvender én eller flere analyseenheter. Her har jeg valgt flere analyseenheter der jeg har innhentet informasjon fra seks ulike informanter ved to ulike organisasjoner (Yin, 1982, referert i Johannessen et al, 2011). Jeg mener en flercasestudie er med å styrke funnene da flere perspektiver blir belyst, og gjør det enklere å sammenligne de ulike dimensjonene fenomenet berører.

5.3 Datainnsamling ved kvalitative intervjuer

Intervju er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på som kan gi fyldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al, 2011). Som nevnt tidligere er det denne metoden jeg har valgt for innsamling av data. På denne måten kunne jeg gi informantene en stor frihet til å uttrykke seg slik at deres erfaringer og oppfatninger kommer frem. I intervjuet brukte jeg «*beskrivende spørsmål*» (Johannessen et al, 2011, s. 144) som var knyttet til konkrete hendelser og handlinger til mine informanter i tilknytning til håndtering av pandemien og innføring av endringer. Jeg supplerte med enkelte «*fortolkende spørsmål*» (Johannessen et al, 2011, s. 144), som ga informantenes vurdering, oppfattelse og tolkning av hendelsene og handlingene.

For å sikre en etterprøvbarehet i datagrunnlaget og at intervjuobjektene snakker om samme tema benyttet jeg meg av en «*semistrukturert*» (Johannessen et al, 2011, s. 145) intervjumetode der jeg først utformet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Denne intervjumetoden er ansett til å være den mest utbredte formen for kvalitative

intervjuer (Johannessen et al, 2011). Intervjuguiden er en liste over de generelle spørsmålene som skal gjennomgås i løpet av intervjuet, og vil dekke sentrale deltemaer som inngår i problemstillingen. Spørsmålene er ment å kunne oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon. Svarene underveis vil naturligvis være informantenes subjektive mening om egen lederstil. Jeg vil påpeke at enkelte spørsmål og rekkefølgen er byttet ut under intervjuene der det har passet seg. I enkelte tilfeller har jeg måttet stille utdypende spørsmål for å få bedre klarhet i svarene (se vedlegg 1 for intervjuguide).

5.4 Utvalgsstrategi i kvalitative undersøkelser

Å velge riktige informanter er en viktig del av dette forskningsarbeidet. Jeg har tidligere nevnt at formålet med valg av kvalitativ metode er som regel å komme nær innpå informantene der vi ønsker å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Det er hensynstatt at det er begrenset tid og færre økonomiske ressurser. I denne delen vil jeg gå nærmere inn på utvelgelsen av informantene. Det som har vært hovedfokus for både antallet, valg av kriterier og måten rekruttering er utført, er «*hensiktsmessighet*» (Johannessen et al, 2011, s. 120). Altså hva som er mest formålstjenlig for å kunne få svar problemstillingen.

Min datasamling innebærer intervju av seks informanter som består av ledere fra to ulike virksomheter i offentlig forvaltning i Oslo. Dette mener jeg er et tilstrekkelig antall til at jeg kan få dybdekunnskap om fenomenet jeg skal undersøke. Dette var også en håndterbar mengde informanter i forhold til størrelsen på arbeidet. I utvalget ønsket jeg en sammensetning av virksomheter som hadde vært særlig rammet av pandemien. Ved valg av to ulike virksomheter kunne jeg se på fellestrekk mellom de to ulike virksomhetene. Det som var av interesse, var om det var store ulikheter i hvordan ledere i de ulike virksomhetene tilnærmet seg problemstillingen.

Lederne jeg har forsket på i denne studien er både ledere med flere års-erfaring, men også noen med kortere erfaring innen ledelsesfaget. Når det gjelder bakgrunn og ledelsesutdanning, varierte det fra leder til leder. Blant informantene var det ledere med både formell ledelsesutdanning, og andre med mer erfaringsbasert tilnærming til ledelsesfaget. Rekruttering av informantene har ikke vært tilfeldig, og har tvert imot hatt et klart strategisk mål. Dette kaller Patton «*Purposeful sampling*» (Patton, 1990, referert i Johannessen et al, 2011, s. 110). Dette betyr at i forkant av utvelgelsen har jeg gått gjennom hvilken målgruppe og deretter hvilke personer som skulle delta for å få samlet nødvendig data.

Følgende kriteriene var retningsgivende i utvelgelsesprosessen:

- Lokalisert i Oslo kommune
- Offentlig forvaltning
- Innføring av hjemmekontor var pålagt på arbeidsplassen
- Mellomledere med personalansvar
- Mellomledere med over 2 års-erfaring

Med utgangspunkt i kriteriene nevnt ovenfor er ledernes erfaringer samt deres handlinger knyttet til gjennomføring og implementering av endringer i en krisetid som er i fokus.

Lederne ble valgt ut ved at jeg spurte de direkte om de ønsket å bidra til dette forskningsprosjektet. Dette kalles et «*tilgjengelighetsutvalg*» (Thagaard, 2018, s. 56). Om man ønsket å la seg intervjuet var basert på frivillighet. Alle informantene var positive til arbeidet og hadde et ønske om å bidra. Jeg har også sørget for anonymitet av mine informanter. I oppgaven er det derfor ikke oppgitt opplysninger som kan tilbakeføres til enkeltpersoner. Videre for å sørge for anonymiteten har jeg brukt pseudonymer i stedet for faktiske navn (Johannessen et. al, 2011). For å bevare konfidensialiteten til informantene har jeg valgt å ikke navngi hvilke virksomheter informantene jobber ved. Tabellen under viser en oversikt over informantene. Navnene er fiktive, men det er tatt høyde for hvilket kjønn informanten har.

Tabell 1: Egenprodusert oversikt over informanter

Informant	Intervjuets lengde	Antall sider transkribert
Kristian	42 minutter	4
Morgan	49 minutter	7
Alf	32 minutter	3
Synnøve	45 minutter	5
Bente	47 minutter	5
Lars	37 minutter	4

Basert på utvalgsprosessen ble tre informanter valgt fra to aktører innen offentlige forvaltning med en byråkratisk organisasjonsform, der de tre første informantene er fra større virksomheter. Her vil jeg kort nevne at byråkrati er et avgrenset og formalisert system for arbeidsdeling med klare skiller mellom over- og underordnede. I organisasjonsteorien er det

mest vanlig å knytte byråkrati til saksbehandling og produksjon i offentlige virksomheter (Colbjørnsen, 2003). Det er denne forståelsen som legges til grunn i denne oppgaven.

5.5 Reliabilitet og validitet

Et grunnleggende spørsmål i denne oppgaven er spørsmålet om reliabilitet, nemlig hvor pålitelig og nøyaktig dataene er. All forskning har sine metodiske feilkilder. Innenfor kvalitativ forskning brukes reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet, og er kritisk for innsamling av data. Validitet handler nettopp om hvorvidt mine undersøkelser vil kunne besvare de spørsmål den har som formål å besvare, mens reliabilitet henviser til hvor pålitelige resultatene er. I et intervju kan det være vanskelig å sikre reliabilitet fordi det er samtalen som styrer datainnsamlingen. Observasjoner under intervjuene er også verdiladet og kontekstavhengige (Johannessen et al, 2011). Teoretiske funn, begrepsmessig klarhet og metodiske vurderinger underveis vil styrke validiteten i den kvalitative undersøkelsen. Det er på det rene at forskeren bevisst eller ubevisst påvirker informanten ved å være til stede, altså intervjueffekten. Informanten kan danne seg et svar og bli påvirket gjennom for eksempel kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og holdninger. Det er forskeren som siler ut informasjonen til slutt, og setter personlig preg på det.

Jeg vil påpeke at kvalitative og individuelle intervju av enkeltpersoner som metode har fått en del kritikk. Ett perspektiv mener at det er for subjektivt og at det er en svakhet ved metoden. En annen utfordring kan være at informantene ikke nødvendigvis forteller hele sannheten, men forsøker å tegne et bilde av seg selv som leder som er annerledes enn virkeligheten. Disse utfordringene har jeg vært klar over og oppmerksom på i analysen av dataene. Andre fremhever derimot at det individuelle intervjuet er en styrke fremfor en svakhet. Dette begrunnes med at gjennom intervjuene kan man få frem variasjoner og nyanser som ikke kommer frem i en kvantitativ undersøkelse.

Jeg har prøvd å ha et bevisst forhold til min rolle ettersom informantene kan påvirkes på flere måter. Jeg har prøvd å stille åpne spørsmål slik at informantene kan svare uten å bli påvirket og slik at de selv kan velge hva som skal vektlegges. Jeg vil likevel påpeke at jeg har intervjuet ledere på min egen arbeidsplass, noe som kan ha ført til at enkelte ledere har vært tilbakeholdende i sine svar med tanke på den rollen jeg ellers har i organisasjonen.

Jeg mener dette forskningsarbeidet har overføringsverdi til liknende områder der ledere har tilstedeværelse, og vil ha en ekstern validitet og overførbarhet til andre liknende områder. Det

jeg har hatt i fokus her er objektiviteten i dette forskningsarbeidet slik at funnene ikke har vært mine subjektive meninger

5.6 Analyse av kvalitative data

Her vil jeg kort nevne hvordan jeg behandlet datamaterialet etter innsamling. Etter at intervjuene var gjennomført satt jeg igjen med lydfiler fra intervjuene. Lydfilene ble transkribert ordrett, der teksten ble sendt til informantene for godkjenning av at det som transkribert var riktig.

Innhentet datamaterialet er fortolket gjennom analyse av meningsinnholdet. Det er anbefalt å dele analysen i fire hovedsteg for å sikre systematisk analysearbeid (Malterud, 2003, referert i Johannessen et al, 2011, s. 195). Disse stegene består av:

- *Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnholdet*
- *Koding*
- *Kondensering*
- *Sammenfatning*

I den første fasen transkriberte jeg intervjuene og leste gjennom intervjuene for å bli bedre kjent med og få et helhetsinntrykk av materialet. Deretter startet jeg arbeidet med koding som bestod av å ta utsnitt av intervjuene med sentrale temaer relevant til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Formålet med en kodingsprosess er å klassifisere datamaterialet slik at materialet blir analyserbart. Dette arbeidet ble gjort på en systematisk måte der enkelte tekstelementer som ville bidra til å gi kunnskap og informasjon om hovedtemaene ble identifisert. Deretter ordnet jeg teksten i kategorier ut fra begreper som var sentrale for analysen. Etter at all relevant informasjon for oppgavens problemstilling var kodet satt jeg igjen med flere kategorier hvorav tre av kategoriene hadde særlig relevans til oppgavens problemstilling. Kategoriene ble deretter utviklet med underkategorier (Johannessen et al, 2011).

Tredje steg i analysen var «*kondensering*» (Johannessen et al, 2011, s. 198), med utgangspunkt i kodingen. Hensikten med kondensering var å abstrahere meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene ved å trekke ut meningsbærende elementer i sitatene. Til slutt sammenfattet jeg materialet for å finne sammenhenger i datamaterialet. Det er viktig at

inntrykket den sammenfattende beskrivelsen gir, er i tråd med det inntrykket som fremkommer av det opprinnelige materialet før kodingen startet.

5.7 Ethiske aspekter

Ethiske problemstillinger oppstår når forskning berører mennesker direkte. Dette gjelder spesielt ved innsamling av datamateriale. En ting jeg har vært oppmerksom på er at informantene ikke utsettes for uakseptabel påvirkning ved nærgående temaer slik at det skal oppleves ubehagelig for informanten. Informantene er anonymiserte, og sitater som brukes i oppgaven er godkjent. Som nevnt over har deltakelse vært frivillig. Oppgavens tematikk var kommunisert slik at informantene var klar over formålet med undersøkelsen. Lydopptak ble slettet rett etter at transkriberingsarbeidet var utført. Det transkriberte materialet ble også slettet etter at relevant informasjon var tatt ut.

Den internasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskapelige og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer som ble fulgt i undersøkelsen. Det er spesielt tre typer hensyn som er tenkt gjennom (Nerdrum, 1998, referert i Johannessen et al, 2011, s. 95). Disse består av:

«informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade».

Første hensyn er selvtalende der informanten selv skal kunne bestemme over sin deltakelse, og gi samtykke om å delta. Når det gjelder forskeren plikt til å respektere privatlivet til informanten, er dette også tatt hensyn ved å sørge for konfidensialitet. Opplysninger som gjør at vedkommende kan identifiseres er ikke brukt. Til slutt er det også sørget for at informantene ikke ble utsatt for belastning. Følsomme og sårbare områder er ikke berørt.

6 Empiri

I denne delen av oppgaven fremlegger jeg en presentasjon av de kvantitative dataene, herunder hovedfunn. Disse er basert på gjennomførte intervjuer som skal lage grunnlaget for senere analyse. Intervjuene ga en del informasjon som jeg har kodet. Dette ga meg videre ulike samlekategorier og noen underkategorier. De ulike kategoriene vil bli presentert i denne delen av oppgaven. For hver kategori presenterer jeg funn og sitater fra intervjuene som skal bidra til å belyse problemstillingen. Informantenes åpenhet og erfaringer har gitt meg et godt

grunnlag for dette. Sitatene beskriver godt hva lederne opplevde og hvordan endringsprosessen med hjemmekontor foregikk for den enkelte leder og deres virksomhet.

Etter kodingen har jeg kommet frem til følgende samlekategorier og underkategorier:

- Ledelse i krise
 - Krisehåndtering
 - Kommunikasjon og informasjonsflyt
 - Endring i arbeidshverdagen og arbeidsoppgaver
- Ledelse i endring
 - Planlegging mot en varig endring
 - Endringsvillighet
 - Endring i ledelseskultur
- Ledelse på avstand
 - Fjernledelse og utfordringer med å lede på avstand

Hver kategori består av svar fra informantene som handler om samme tema, Videre vil utvalgte sitater bidra til å øke reliabilitet i arbeidet mitt. Jeg vil understreke at den kvalitative empirien blir presentert anonymt gjennom tekst.

6.1 Ledelse i krise

Samlekategorien ledelse i krise handler om hva informantene har gjort for å håndtere krisen i den innledende fasen. Videre følger en fremstilling av kodene for denne kategorien.

6.1.1 Krisehåndtering

Denne koden har jeg valgt å kalle krisehåndtering. Jeg har samlet informasjon om hvordan situasjonen med utbruddet av pandemien ble oppfattet av ledelsen, og hvordan beslutningene måtte tas. Alle informantene forteller at pandemien kom uventet, og endringsreisen startet brått. Risikoberedskapen og de skrevne krisepanene hadde ikke vurdert eller tatt høyde for en lignende situasjon.

«I krisberedskapen vår og krisepanene våre så hadde vi faktisk ikke risikovurdert en situasjon som dette her. Det var ingen planer og forholde seg til.» -Lars

Endringene måtte iverksettes raskt, og håndtering av situasjonen ble beskrevet som nytt og ukjent for samtlige ledere. Den innledende fasen av pandemien ble derfor opplevd som særlig krevende for ledere, der beslutningene måtte tas umiddelbart og uten nødvendig forankring.

«Man tar avgjørelser på stående fot som ikke nødvendigvis er like gjennomtenkte, ei har den forankringen de burde ha hatt.» -Lars

En av informantene fortalte at mangel på tilstrekkelig beredskapsplan førte til at enkelte ansatte selv begynte å ta affære. Blant annet å forsyne seg med bærbare PCer og forberede seg til hjemmekontor. Det var en oppfatning blant ledere at etablering av tilstrekkelig beredskap i den innledende fasen tok unødvendig lang tid og årsaken var manglende handling fra toppnivå.

«Folk begynte å forsyne seg selv med bærbare PCer. Og alt dette kunne ha vært avhjulpet med «nå må vi alle sammen sitte rolig i båten. Det kommer informasjon fra sentralt hold, men enn så lenge blir vi her og jobber som normalt». Bare enkel informasjon ut, men den kom aldri.» -Lars.

Samtlige informanter ga uttrykk for at startfasen av pandemien var preget av usikkerhet der det var en stor grad av brannsløkking. En av informantene uttrykte at i starten skulle man bare komme igjennom situasjonen, og kvaliteten av arbeidet var ikke hovedfokuset.

«I begynnelsen så drev vi med brannsløkking og da var det vanskelig å lage en langsiktig plan. Som sagt så var ikke beredskapsplanen god nok eller brukbar nok. Så vi måtte ty til kortsiktige midler. ... i denne perioden var det som sagt vanskelig å tenke langsiktig og vi jobbet i hovedsak kortsiktig og prøvde å løse oppgaver på best mulig måte. Uten at man rakk å kvalitetssikre alt godt nok.» - Synnøve

Tre av informantene opplyste om at den innledende fasen med å sende ansatte hjem var spesielt krevende på grunn av mangel på utstyr:

«Men jeg synes at det var en del armer og bein i starten. Vi hadde ikke så mange PCer. Vi hadde ikke så mange fjernløsninger, og det var i jo i hui og hast da. Plutselig skulle man dra hjem.» -Synnøve

Til tross for en mangelfull beredskapsplan, mangel på fjernutstyr og usikkerhet klarte samtlige virksomheter å mobilisere for håndtering av krisen umiddelbart etter instruks fra myndighetene der alle ansatte ble sendt hjem, og løsningene for fjernarbeid kom på plass innen rimelig kort tid.

«Umiddelbar endring var at vi måtte sørge for at alle fikk en hjemme-PC. Det var bare noen få som hadde hjemmeløsning. For alle andre var det å sørge for at de hadde utstyr, PC-utstyr hjemme. Jeg kjørte vel ut til noen, men i løpet av en uke var alle oppe og gå, med litt utfordringer.» -Bente

Kristian, som jobber ved en større virksomhet, viser til at de hadde hell i uhell da hans virksomhet hadde allerede før tiltakene, påbegynt arbeidet med å rulle ut bærbare PCer til alle ansatte i forbindelse med overgang fra cellekontor til «free-seating», og aktivitetsbasert arbeidshverdag der man skulle kunne jobbe etter smidig arbeidsmetodikk. Arbeidet måtte dog fremskyndes noe på grunn av påbudene. Det ble tilrettelagt for fjernarbeid og bærbare PCer ble levert ut til ansatte innen kort tid.

Min oppfatning er at begge virksomhetene opplevde håndtering av krisen og den innledende fasen som utfordrende. Beredskapsplanen var mangelfull og mange beslutninger måtte tas umiddelbart og uten forberedelser. En av virksomhetene ser ut til å ha kommet lenger med den digitale utviklingen uavhengig av koronapandemien. En kan anta at dette kan ha vært på grunn av størrelsen på virksomheten der store virksomheter i offentlig forvaltning ser ut til å måtte forholde seg til en raskere digital utvikling. I tillegg kan budsjettfordelinger i ulike deler av offentlig forvaltning ha vært vaiende. En siste faktor kan være type arbeidsoppgaver som krevde en raskere digital utvikling over tid. Et bedre utgangspunkt gjorde arbeidet med håndtering av krisen enklere for de lederne det gjaldt. Ellers var begge virksomhetene enige i at det var en tid preget av usikkerhet og uforutsigbarhet.

6.1.2 Kommunikasjon og informasjonsformidling

Koden kommunikasjon handler om informasjonsflyten i virksomheten og hvilken informasjon som ble mottatt av lederne, og hva som ble formidlet videre til medarbeidere. Spesielt tre av informantene trakk frem at i den innledende fasen av pandemien var det en stor informasjonssvikt, og grunnen til dette var mangel på informasjon ut til mellomledere selv. Disse opplevde et informasjonsvakuum fra toppledelsen, noe som gjorde det vanskelig for

dem å formidle informasjon videre til sine ansatte. For disse lederne ble informasjonsformidling opplevd som spesielt utfordrende. Det var også usikkerhet rundt hvor stor plass hver enkelt mellomleder skulle ta, og hvilken myndighet hver leder satt med. Dette førte til at situasjonen ble opplevd som uoversiktlig.

Mangel på instruks fra toppledelsen førte til at mellomledere måtte til slutt handle selv. Som følge av dette ble den utøvende ledelsen samlet mer sentralt i organisasjonen. Lederansvaret lå hos enhets- og avdelingsledere og i mindre grad hos øverste leder eller virksomhetsleder. De tre informantene som påpeker disse utfordringene, ser ut til å lede store avdelinger med flere ledere under seg. Hvor i hierarkiet ledere er plassert ser ut til å ha betydning i forhold til hvordan presset i forhold til informasjonsformidling ble opplevd. Mellomledere uten ansvar for andre ledere følte ikke på samme presset.

«Fra eget synspunkt var det ganske utfordrende siden jeg ikke er virksomhetsleder, men mellomleder og vite hvordan man skulle håndtere en slik situasjon. Jeg styrer en avdeling som er ganske stor, og jeg hadde ganske uklare retningslinjer fra min leder så det var vanskelig å vite hvor mye jeg kunne gå ut med av informasjon, og hva slags informasjon jeg synes det var fornuftig å gå ut med til mine. ... Jeg fikk heller ikke noe informasjon - hva skjer i tiden fremover, hvordan skal virksomheten forholde seg under denne pandemien i tiden som kommer, men det lurte selvfølgelig ansatte på. Jeg får masse spørsmål om dette her, og det skjønner jeg jo godt og da ble det slik at jeg svarte etter beste evne. Men man får følelsen av at man sitter i en skvis fordi man uttaler seg om ting man ikke har ryggdekning for.» -Lars

Det var en usikker tid med stadig nye retningslinjer som trigget det store behovet for informasjonsflyt. Dette gjaldt både informasjon tilknyttet endringer i arbeidshverdagen, men også informasjon som skulle ut til brukere. Samtlige informanter var enige om at informasjon ut til medarbeidere var viktig, og at dette ville bidra til trygghet blant de ansatte. I den uoversiktlige tiden var det ingen som hadde fasitsvar. Likevel spesifiserte ledere viktigheten av informasjonsformidling selv når de ikke hadde noe informasjon å komme med. Ledere ble sett på som den viktigste informasjonskilden i virksomheten.

«Vi teamledere var jo ofte budbringere og prøvde å få avklaringer på spørsmål og bringe spørsmål til riktig sted og koordinere litt.» -Synnøve

Samtidig som viktigheten av informasjonsformidling ble understreket, var det enighet om at til tider kunne det være utfordrende og gi entydige, klare og raske svar.

«Vi fikk mange spørsmål fra ansatte som opplevde disse situasjonene naturlig nok stressende og de hadde mange spørsmål både i forhold til hva som skal skje på kort sikt og hva slags konsekvenser det har på lang sikt. Flere av disse spørsmålene var vanskelig å svare på umiddelbart. Så både for oss og for de ansatte så ble hverdagen i denne prosessen mer uoversiktlig.» -Morgan

Etter at det «det verste» hadde lagt seg forteller alle informantene at informasjonsflyten forbedret seg i betydelig grad. Kristian adresserte at de så fort det store informasjonsbehovet. Det var mye endring i politiske regler og beslutninger, mye endringer lokalt på arbeidsplassen, endringer hos eksterne samarbeidsparter og andre etater man måtte forholde seg til. Det ble derfor satt i gang faste møtepunkter for å formidle informasjonen til medarbeidere. Disse ble ansett som viktige tiltak både med tanke på informasjonsformidlingen, og fordi man satt sammen i utfordringene og kunne adressere de store linjene i plenum. Et stort omfang av informasjonsdeling ble også gjort på andre digitale plattformer som e-post og intranett.

Et annet viktig moment når det gjelder informasjonsflyt er arenaer for kommunikasjonsformidling. Det var varierende kvalitet på tilgang til gode kommunikasjonskanaler mellom de ulike virksomhetene. Tre av informantene opplyste om utfordringer tilknyttet de tilgjengelige digitale plattformene. De mente at disse plattformene var dårlig egnet til bruk på hjemmekontor. Det gjaldt spesielt i startfasen av pandemien. Manglende utstyr og dårlige løsninger vanskeliggjorde god gjennomføring av informasjonsflyt. Videre ble det opplyst at litt lenger ut i pandemien kom det nye rutinebeskrivelser for valg av kommunikasjonskanaler som forbedret samarbeidet digitalt.

«Vi hadde for eksempel videomøter på workchat som var helt katastrofe dårlig, så da var det å prøve å jobbe for å få en eller annen bedre metode, fortsette å etablere/finne møteformer, finne nye måter vi kunne jobbe på.» -Bente

I motsetning informerte de tre andre informantene om at deres digitale kommunikasjonsplaner var gode nok, og hadde allerede vært benyttet i andre sammenhenger tidligere. Det ser ut som tilgangen til digitale plattformer har vært ulik i de ulike virksomhetene da tjenestebehovet har

vært forskjellig. Det ble likevel igangsatt enkelte tiltak for å øke kapasiteten, tilgangen og samtidig forbedre løsningene ytterligere. Ifølge Kristian måtte det tenkes nytt for å løse noen oppgaver. Dette førte til at de fikk forenklet og forbedret flere arbeidsprosesser.

«Vi hadde allerede løsninger som SharePoint, Teams og øvrige systemer for digital samhandling. Disse var ikke i nærheten brukt så mye tidligere som de ble under pandemien, men mange av de arbeidsverktøyene hadde vi heldigvis klare før pandemien inntraff.» - Kristian

I forhold til informasjonsformidling var det også likhetstrekk mellom de ulike virksomhetene. Det var vanskelig å gi entydige og klare svar på grunn av skiftende omstendigheter og endring i reglene. Uavhengig av arbeidssted var det dog ulike opplevelser blant enkeltledere når det gjelder å innfri behovet for informasjon hos medarbeidere. Min oppfatning er at det som var av betydning var hvor i hierarkiet lederen befant seg. Enhetsledere og avdelingsledere med ansvar for andre ledere følte at de ble «satt i en skvis». De mente at det var et stort informasjonsvakuum, og det var usikkerhet rundt hva som var fornuftig å videreformidle.

6.1.3 Endring i arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene

Informantene oppga at Covid-19 hadde påvirket deres og de ansattes arbeidshverdag i større eller mindre grad, og det var en generell oppfatning om at arbeidshverdagen var endret. Den utstrakte bruken av hjemmekontor tvang seg frem som en konsekvens av pandemien og endret arbeidsmetodikken, arbeidsprosesser og kulturen på arbeidsplassen. Avhengig av arbeidets karakter ble det tilrettelagt for fjernarbeid på hjemmekontoret. De fysiske møtearenaene forsvant og ble erstattet med digitale løsninger og arbeidsverktøy som Teams, SharePoint og andre digitale plattformer. Som en følge av dette ble kommunikasjons- og samhandlingsplattformene endret. Dette var en stor omveltning i arbeidssted og arbeidsform for samtlige informanter og deres medarbeidere. Alt skjedde uten at det var laget noen strategier, planer eller andre analyser på forhånd. En omstilling som vanligvis ville ha tatt flere måneder, hvis ikke flere år, skjedde nå på svært kort tid.

Når det gjelder endring av arbeidsoppgavene opplyste samtlige informanter om at deres egne arbeidsoppgaver var endret i større eller mindre grad. Endring i arbeidsoppgavene hadde ulik karakter og ble beskrevet ut fra ulike vinklinger avhengig av hvor i hierarkiet man befant seg.

For Alf, Bente og Morgan og deres team var det lite endringer, da de hadde tilgang til de samme systemene som da de fysisk satt i samme lokaler. Likevel var det en viss grad endring i lederoppgavene.

Andre informanter opplevde en større grad av endring i arbeidsoppgavene. Et funn som utmerket seg, var at endring i arbeidsoppgavene til enkelte ledere var avhengig av om arbeidsoppgavene til deres medarbeidere var endret. Disse lederne måtte tilrettelegge og bistå for opplæring og veiledning av enkelte medarbeidere i oppgaver som var nytt også for dem. For eksempel Synnøve forklarte at en endring i arbeidsoppgavene var at enkelte medarbeidere fikk oppgaver overført fra andre avdelinger som en avlastning for de med større arbeidsmengder. Dette ble ansett som en mer hensiktsmessig og fornuftig bruk av ressurser da deres arbeidsoppgaver til en viss grad hadde bortfalt som følge av pålegget om hjemmekontor. Eller at man bidro inn hos andre avdelinger for å ikke ende opp med restanser etter at krisen var over. Enkelte ble satt til å gjøre forfallende arbeid som skulle komme til nytte i tiden etter krisen. Totalt sett krevde dette en større koordinering og kontroll enn hva enkeltledere var vant med. Disse lederne opplevde at forskjellige ansatte hadde ulike behov som måtte tilfredsstilles. Lederne måtte sørge for at alle var sysselsatt, behersket de nye arbeidsoppgavene og fikk den tilstrekkelige hjelpen de hadde behov for ved utføring av arbeidsoppgavene.

Hos lederne med ansvar for andre ledere var det en større grad av endring av arbeidsoppgaver som ble opplevd som utfordrende. Disse lederne fikk en større arbeidsmengde som ofte var krevende å håndtere. Hos en av lederne var arbeidsoppgaver som ordinær oppfølging av personalet bortfalt, og erstattet med andre og ukjente arbeidsoppgaver som han ikke hadde opplæring i.

«Jeg fikk jo arbeidsoppgaver ikke direkte fra min leder, men fra politisk hold. Det jeg opplevde under pandemien var alt av normale strukturer og hierarkiet på en måte brøt litt sammen. Så kommandolinjene ble veldig korte og førte til at jeg snakket med personer langt over egentlig mine ledere eller min leder, som gjorde at jeg ledelsesmessig ble satt i en skvis. Og etter at den vanlige strukturen opphørte å eksistere i starten av pandemien, ble de egentlig bare værende.» -Lars

Kravet til en høyere grad av informasjonssikkerhet og personvern ble nevnt av flere informanter. Dette var et stort fokusområde ettersom de ansatte satt med svært sensitive opplysninger. Dette ble håndtert ved innføring av en rekke faglige og praktiske endringer i administrative og praktiske rutiner, bedre krypterte løsninger og sikrere innloggingsmetoder.

«utover det, var den største utfordringen det å sikre etter beste evne at sensitiv informasjon ikke kommer på avveie. Vi stoler på våre ansatte, men det er likevel en ekstra utfordring når du sitter med dette arbeidet hjemme, kanskje omgitt av folk som ikke skal ha innsyn. Det er også en ekstra utfordring rundt sikkerhet med tanke på internettilkobling, VPN-løsninger og annen IKT sårbarhet. ... Det ble også gjennomført ROS-analyser i forbindelse med å ha ansatte jobbene med svært sensitive opplysninger på hjemmekontor med tanke på informasjonssikkerhet.» -Kristian

Samtlige informanter opplevde noe endring i arbeidsoppgavene og et større arbeidspress. Hvor presset enkeltledere følte seg var avhengig av hvor i hierarkiet lederen befant seg. Avdelingsledere og enhetsledere med ansvar for andre ledere kjente mer på presset enn lederne med kun medarbeideransvar. Det kan antas at det var større forventning til lederne lenger opp i hierarkiet.

6.2 Ledelse i endring

Koden ledelse i endring handler om hvordan ledere opplevde overgangen fra å være kriseledere og foreta akutte beslutninger, til å bli endringsledere. Hva som måtte tas hensyn til under gjennomføringen, og hvordan ledelsen ble påvirket av endringene.

6.2.1 Planlegging mot en varig endring

Samtlige ledere ga uttrykk for at det var vanskelig å vite når endringene gikk fra å være akutte til å bli mer planlagte. Det var enighet om at endringene etter hvert var ment å virke langvarige selv om beslutningene ble tatt relativt hastige under hele pandemien. Lars påpekte at mange avgjørelser selv etter ett år med pandemi fremdeles ble gjort akutte, og lite gjennomtenkte. Videre påpekte han at det ikke alltid var tilstrekkelig tid til å diskutere problemene innad i virksomheten. Han beskrev at det var vanskelig å gi et tidsperspektiv for overgangen fra en akutt krise til en mer normalisert hverdag.

Synnøve mente at det var vanskelig å planlegge for endringer langt frem i tid. Ifølge henne var det fortløpende planlegging hele veien.

«I en krisesituasjon opplevde jeg veldig at veien blir til mens man går. Man prøver å se for seg løsning, men man har ikke samme mulighetene for å planlegge som når man planlegger en endring.» - Synnøve

Alf mente at endring i arbeidsoppgaver eller instruks fra myndighetene gjorde det vanskelig å planlegge langsiktig; som en følge av dette måtte planene uansett endres til en viss grad. Han mente at man var nødt til å tilpasse seg underveis. Akutt var man i en endring der de midlertidige løsningene ikke var gode nok eller tilstrekkelige lenger:

«Man ble kastet ut i det, og så lærte vi at de løsningene vi iverksatte trengte litt lenger holdbarhet enn hva vi først hadde håpet på.»

Kristian påpekte at endringer som ellers skulle ha vært forberedt, analysert og implementert over tid ble gjort relativt hastige. Det var derfor liten tid til å utrede risikoer, og se på mulige alternativer. Den ekstraordinære situasjonen gjorde det vanskelig å planlegge for utforutsatte konsekvenser for de endringene man måtte innføre fortløpende. Videre viser Kristian til at:

«Vanligvis tar planlagte endringer lang tid, kanskje skal vi ha noen som er innføringsansvarlig, kanskje skal vi ha en som en pilot på en del av organisasjonen, men nå måtte alle endringene bare skje.» -Kristian

Morgan var også enig i at det var vanskelig å planlegge langsiktig. I forhold til forberedelser mot en varig endring mente han at krisefølelsen avtok gradvis. Dette skjedde etter hvert som krisen viste seg å være mer langvarig og ettersom lederne fikk mer erfaring.

«Det vi forsøkte å gjøre i forhold til langsiktighet var å tenke på de ansatte. Hva slags tiltak kan vi sette i gang for å ivareta de ansattes velvære og opprettholde en flyt i oppgavegjennomføringen. Her måtte vi prøve å tenke langsiktig i forhold til hvilke konsekvenser de ulike valgene medførte.» -Morgan

Samtlige informanter var enige om at på et tidspunkt gikk man fra å håndtere en akutt krise til å implementere mer langvarige endringer. Det var imidlertid en glidende overgang fra krise til

planlagt endring, som gjorde det vanskelig å tidfeste. Det ble planlagt for bedre digitale samhandlingsverktøy og saksbehandlingssystemer lenger ut i pandemien, men også disse planene var preget av lite grundige og inngående analyser før implementering.

6.2.2 Endringsvillighet

Samtlige informanter var enige om at krisen hadde skapt endringsvillige medarbeidere der alle bidro til å holde en høy grad av produktivitet. Et funn som utmerket seg, var en felles opplevelse blant informantene at medarbeidere hadde tatt større initiativ til å jobbe mer i felleskap. Dette til tross for at enkelte opplevde situasjonen som krevende for eksempel på grunn av vanskelige forhold hjemme. Noe som var gjeldende også for ledere selv. Bente beskrev utfordringene tilknyttet hjemmekontor som følger:

«Hjemmekontor gjorde at det ble mye mer “sammensurr”- hjemmesituasjon og livet påvirket jobben i mye større grad. Det vil alltid være i perioder for de fleste, men ikke så satt på spissen.» -Bente

Som nevnt var det en stor grad av endringsvillighet og forståelse blant medarbeidere til tross for utfordringene. Det var en kollektiv vilje blant medarbeidere til å håndtere krisen på en effektiv måte. Samtlige ledere mente at de fleste ansatte fulgte i svært stor grad lojalt opp endringen som ble gjennomført i forbindelse med covid-19.

«generelt sett så tror jeg at alle hadde en forståelse for viktigheten av tiltaket at vi satt hjemme og ikke beveget oss rundt. At sånn sett når alle er enige om at dette er et godt tiltak er det lettere gjennomførbart. ... Litt sånn laginnsats som var ganske fin egentlig.» -Lars

Det var også enighet om at om at hjemmekontor førte til en større grad av fleksibilitet i hverdagen noe som bidro til at endringsprosessen gikk mer smidig. Synnøve påpekte at mange var modne for bruk av nye digitale løsninger. En heldigital hverdag ble ikke opplevd som fjernt og utrygt. Hun mente at medarbeiderne var nysgjerrige og proaktive i tilnærmingen til bruk av digitale plattformer.

«... At teamet var modent for å jobbe annerledes også. I tiden er man så digitalt på alle slags andre forum. Det er ikke ukjent for veldig mange å prate via face-time.» -Synnøve

Når det gjelder endringsvillighet ser det ikke ut som det var et skille mellom de ulike virksomhetene. Samtlige informanter mente at krisen hadde skapt mer endringsvillige medarbeidere, det var en følelse av at man stod sammen som et team i en usikker tid, og alle hadde forståelse for situasjonen. Man hadde respekt for tiltakene og ønsket å bidra til å opprettholde de ulike funksjonene i samfunnet.

6.2.3 Endring i ledelseskultur

Covid-19 har tvunget virksomhetene til å endre måten de organiserer arbeidshverdagen sin på. Pandemien har vist at mange kan jobbe på hjemmekontor uten problemer og uten at produktiviteten avtar. Alle ledere var enige om at deres lederstil hadde blitt påvirket i mer eller mindre grad. Enkelte ledere trakk frem viktigheten av en mer tillitsbasert ledelse og hvordan pandemien hadde endret deres syn i forhold til utøvelse av ledelse. Det tilstrebet for mer likhet i organisasjonen, og en flatere struktur der ledere måtte gi slipp på kontroll og stole mer på sine arbeidstakere. Kristian mente at det var dannet en felles identitet innad i organisasjonen fordi alle måtte arbeide sammen på tvers av hierarkiet, og lokale siloer for å klare å lage den nye hverdagen. Også Bente mente at tillitsbygging er viktig der organisasjonene lærer å stole mer på sine ansatte og ha mer fokus på tillitt enn mistillit.

«Jeg tror vi har kommet langt med å ha tillit til hverandre og selv om man er hjemme og ikke ser hverandre så jobber man. Man må slippe litt den kontrollen man ser i det daglige og bare akseptere at jeg ser ikke at du er på jobb, men jeg vet at du er på jobb. Det har nok vært en overgang for mange vet jeg.» -Synnøve

Samtlige ledere ga inntrykk av at av fleksibilitet kunne øke effektiviteten blant medarbeidere, noe som ledere skulle ha mer fokus på fremover.

«Vi har også lært å tenke annerledes i forhold til å jobbe effektivt der de ansatte har fått større tillit til å gjennomføre oppgavene mer på sin måte enn tidligere. Dette er en viktig positiv konsekvens for oss av pandemien der vi måler mer på sluttresultatet av det de ansatte leverer enn på hvor og hvordan de gjør det.» -Morgan

Samtlige ledere var enige i at krisen hadde fremtvunget et mer positivt menneskesyn og gjensidig tillit mellom leder og medarbeider. Det var nødvendig å gi medarbeidere mer frihet

og tillit for å ta sine valg og avgjøre hvordan arbeidet skulle utføres. Samtidig skulle man ha tett og kontinuerlig dialog med medarbeidere og innfri deres behov.

6.3 Ledelse på avstand

Koden fjernledelse handler om hvordan ledere fjernledet gjennom digitale plattformer, og hva slags utfordringer denne type ledelse medførte.

6.3.1 Fjernledelse og utfordringene med å lede på avstand

Det var en generell oppfattelse blant alle informantene at det var vanskeligere å lede via digitale plattformer enn ved fysisk tilstedeværelse. Digital kommunikasjon og hjemmekontor påvirket den relasjonelle nærheten og felleskapet, som ifølge flere informanter hadde vært sterkt undervurdert. Man var ikke tilgjengelig på samme måte. Man kunne for eksempel ikke gå inn på kontorene til hverandre, og den uformelle praten rundt kaffemaskinen og i gangen ble borte. Kristian mente at det å avholde møter digitalt gjør at man går glipp av en del nyanser i hvordan enkelte medarbeidere har det. Dersom enkelte har hatt psykiske utfordringer som følge av pandemien, har det vært vanskelig å fange opp av arbeidsgiver.

«Rett og slett fordi det er litt vanskeligere å oppdage hvordan folk har det når man sitter på hver sin digitale plattform.» -Lars

En utfordring for Bente var å bygge rammer for samhandling. Hun følte seg avskåret fra samhandling som var en av hennes viktigste oppgaver som leder. Det var også enighet blant ledere at det var ekstra utfordrende å inkludere alle gjennom de ulike digitale plattformene, og oppdage hvordan folk hadde det. Kristian mente at folk har ulike personligheter, og behov. De som er forsiktige eller introverte vil lettere bli tilsidesatt. Videre mente han at:

«Det er dessverre sånn i den digitale verden at det er lettere å se de som engasjerer seg og roper høyere og da har man også som leder en ekstra utfordring i hvordan man kan inkludere og se de som er mer stille i de digitale gangene.» -Kristian

Til tross for utfordringene og den digitale avstanden, var det viktig å bygge felleskapet ved å innføre av store og små grep. Morgan fortalte at det var et større sosialt behov mellom de ansatte som var vanskelig å demme opp når folk jobber fra hverandre. Han mente at det var

noe med tilstedeværelse som var vanskelig å gjenskape digitalt. Likevel måtte man prøve å ivareta fellesskapsfølelsen selv om man fysisk ikke var sammen. Som et forsøk på å skape felleskap fortalte Synnøve om at de hadde innført ukentlige avdelingsmøter med quiz på slutten av møtene.

«At det gjorde noe med stemninga. Man hadde en avslutning på uka sammen med avdelingen og så hvor mange som jobbet med de samme tingene. Man fikk en fellesskapsfølelse rundt det som er viktig og prøve å finne tilbake til.» -Synnøve

I tillegg prøvde flere å gjøre seg mer tilgjengelig for sine ansatte i den grad det var mulig. Det skulle være lav terskel for å ta kontakt, i tillegg til at enkelte innførte ukentlige én til én samtaler. Hensikten var å være tett på medarbeidere slik at de ikke følte seg neglisjert eller glemt. For to av informantene som styrte større avdelinger var det vanskeligere å være tilgjengelig til enhver tid. Det var et stort arbeidspress og ekstraoppgaver som vanskeliggjorde den tette relasjonen til medarbeidere. Fokuset ville automatisk gå til utførelse av arbeidsoppgavene, noe som gikk på bekostning av den enkelte medarbeiders oppfølging.

Alle lederne var enige om at det var viktig å ta vare på medarbeiderne i den vanskelige tiden. Flere var opptatt av de menneskelige sidene ved lederrollen; mer omtenkksomhet og menneskelighet for å ivareta medarbeidere.

Alle informantene anerkjente at fjernarbeid hadde skapt enkelte negative konsekvenser med tiden, som blant annet redusert jobbtilfredshet, motivasjon og produktivitet som følge av mangel på sosialt samvær. Alle var enige om at tiltakene med hjemmekontor og fjernarbeid hadde skapt et større behov for sosiale aktiviteter og tilstedeværelse. Dette ble forsøkt tilfredsstilt ved å etablere uformelle sosiale arenaer og ukentlige samtaler med medarbeidere. Her var det også avdelingsledere og enhetsledere høyere opp i hierarkiet som følte seg gravd ned i store mengder arbeid. Det var vanskeligere for disse lederne å frigjøre seg fra arbeidsoppgavene og innfri på det menneskelige perspektivet og behovet ved ledelse.

7 Analyse og diskusjon av funn

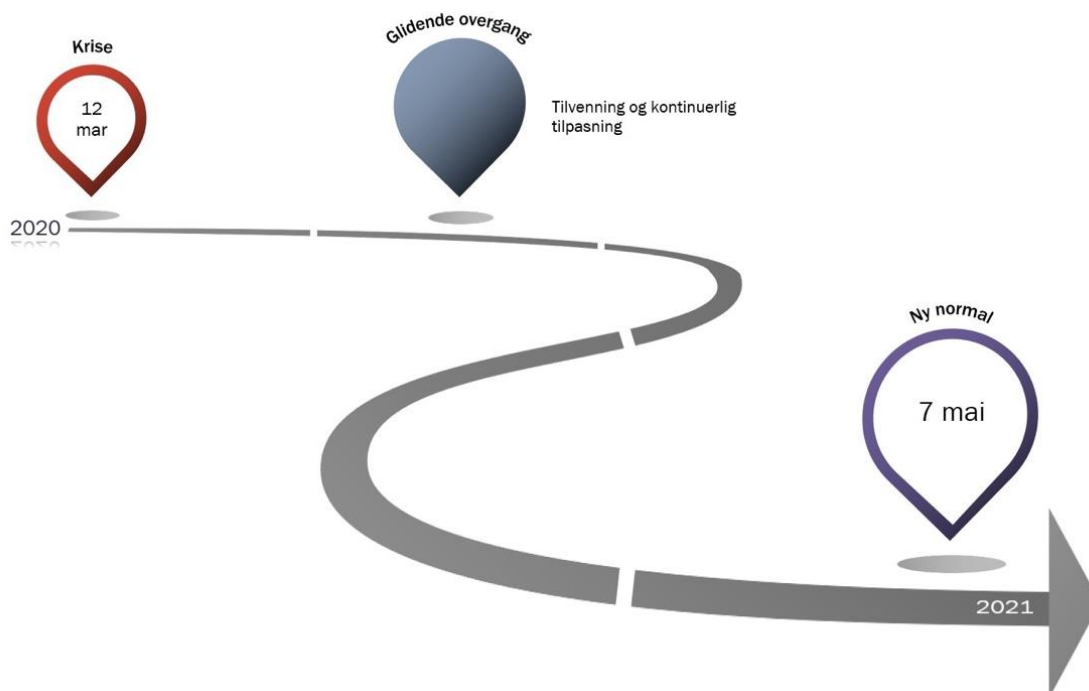
Nå har jeg presentert hovedfunnene i de foretatte intervjuene. I dette kapitlet vil jeg drøfte og analysere mine funn i lys av eksisterende teori. Som nevnt tidligere har min studie som formål å se på hvordan ledere bruker endringsledelse til å implementere endringer i en langvarig krisesituasjon som koronapandemien. Videre hvilke grep ledere har tatt, hvilke verktøy de har

benyttet, om det er teoretisk belegg for det de har gjort, og hvordan dette har påvirket oppgaveløsningen og utførelsen av lederembetet. Det er mye teori om endringsledelse og kriseledelse hver for seg. Jeg tar for meg en sammenblanding av disse ledelsesformene, og ser på hvordan de etablerte endringsmodellene har overføringsverdi til endring i krisetider.

Før jeg analyserer mine funn ønsker jeg å gi en visuell fremstilling av koronakrisen fra iverksettelse av tiltak til gjenåpning basert på gjennomførte intervjuer. Denne fremstillingen vil jeg referere til under analysen av funnene.

7.1 Egen fremstilling av koronakrisen

Det er ikke tvil om at koronapandemien er klassifisert som en krise der det er behov for ekstreme tiltak. Ved en visuell fremstilling av koronatidsforløpet skissert under, ønsker jeg å vise de ulike fasene ved endringsprosessen under pandemien. Figuren under viser tidspunktet for iverksettelse av tiltak og nedstenging 12.03.2020 som inntraff Norge med en uforutsigbar kraft, men også merkedagen for digital fremdrift for mange virksomheter. Det var spesielt den innledende fasen og den daglige driften som var preget av grunnleggende beredskapsplaner og krisehåndtering. I hvilken grad beredskapsplanene ble brukt, kommer jeg tilbake til under eget punkt.



Figur 5: Egenprodusert fremstilling av koronatidsforløpet

I den innledende fasen var det stor usikkerhet og opplevd belastning blant arbeidstakerne og ikke minst lederne i de ulike virksomhetene. Det var et kollektivt stress som forstyrret hverdagens mønstre, og krevde en ekstra innsats fra våre ledere. Situasjonen krevde en umiddelbar handling. Av den grunn ble det først tilrettelagt for mer akutte, kortvarige og enklere løsninger for bruk av hjemmekontor. På et tidspunkt skjønnte vi at hjemmekontor og endring av arbeidsformer ville prege vår hverdag i lang tid fremover. De umiddelbare og tiltenkt kortvarige endringene la grunnlaget for implementering av langvarige endringer og nye arbeidsformer.

Mens kriser oppleves som uønskede, uoversiktlige og ofte forbigående, er endringer ofte planlagte, ledelsesstyrte og på den måten ønsket fra ledelsens side. Men kriser og endring har mye til felles. Kriser kan føre til endringer hvis de blir langvarige, noe vi opplevde under koronakrisen. Vi gikk fra å håndtere en krisesituasjon til å tilrettelegge for en varig endring. I denne overgangen mener jeg at vi gikk fra å håndtere en akutt krise til å tilrettelegge for en mer planlagt og varig endring. Overgangen mellom disse tilstandene ble opplevd som glidende, og har derfor ikke et definert tidspunkt i tidslinjen skissert over. På det tidspunktet begynte vi å bevege oss mot en «tilpasnings- og tilvenningsfase» der det ble planlagt for bedre løsninger underveis. Da kom behovet for endringsledelse til synet. På denne måten ble koronapandemien en brekkstang for endring i mange virksomheter. Endringene var kontinuerlige og ble iverksatt frem til opphevelsen av nasjonale restriksjoner, og starten av en «ny hverdag» 07.05.2021.

De ulike teoriene om endringsledelse og kriseledelse vil knyttes til denne tidslinjen. Kort vil jeg si at fremtiden går nok mer i retning av en hybrid løsning med kombinasjon av fysisk og digital samhandling hos de fleste kontorarbeidere. Beskrivelsen av tiden etter gjenåpning og ny arbeidshverdag faller imidlertid utenfor denne oppgaven.

7.2 Forberedelser forut for koronakrisen og krisehåndtering

Hvor forberedt vi var da koronapandemien preget våre virksomheter og videre våre arbeidsformer, og hvordan krisen ble håndtert vil jeg prøve å få svar på i denne delen av oppgaven. I fortolkningen av mine funn er det flere faktorer som bidrar til å belyse disse spørsmålene.

Koronakrisen oppstod uplanlagt og uten forvarsel. Over natta måtte offentlig forvaltning fortsette arbeidet hjemmefra etter pålegg fra myndighetene. Vi manglet et tidsperspektiv på

hvor lang tid pandemien kom til å vare eller hvor lenge tiltaket med hjemmekontor skulle fortsette. Arbeidsplassene var ikke forberedt på det hasteetablerte hjemmekontoret. Informantene meldte mangel på utstyr for fjernarbeid da alle ansatte ble sendt hjem 20.03.2020. Helhetsinntrykket er at det var en stor grad av brannsløkking og midlertidige løsninger som preget krisen den første tiden. Beslutningene ble tatt under stor grad av usikkerhet og tidspress knyttet til arbeidshverdagen og hvordan arbeidsfunksjonene skulle ivaretas.

«I starten for egen del var det bare brannslukking og veldig kaotisk og uoversiktlig. For det første er det oppgaver som må løses der og da, samtidig som det er ledelsesmessige utfordringer.» -Lars

I den innledende fasen av krisehåndtering, var det behov for utøvelse av kriseledelse og umiddelbar håndtering av krisen (James & Wooten, 2005). Som Aarset (2010) viser til, er ikke kriseledelse bare å lede i selve krisesituasjonen. Hvordan man forbereder seg på krisen og hvordan man normaliserer forholdene senere, er en del av kriseledelsen. Virksomhetene var dårlig utstyrt for kriseledelse. Denne type ledelsesform ble derfor en stor utfordring.

Basert på teorien om kriseledelse har jeg tegnet en tabell som viser den innledende håndtering av koronakrisen, altså perioden fra 12.03.2020 og frem til mer langvarige endringer ble planlagt og videre iverksatt, merket som «glidende overgang» i modell 5. Med noen tilpasninger kan vi framstille krisehåndteringen på følgende måte:

Tabell 2:Egenprodusert fremstilling av krisehåndtering

Førfase - Forberedelser	Oppfatte – Se varslingssignaler	Krisehåndtering – Respons på pandemien	Mot normalen – Gjenopprette normale funksjoner	Etterfase - Læring
Forberedelser på mulige scenarier og kriseplaner hadde liten nytteverdi i forhold til pandemien.	Det kom enkelte advarsler om en potensiell krise. Disse ble imidlertid ikke fulgt verken av myndigheten eller av virksomhetene.	Nedstengning 12.03.2020 med påfølgende fjernledelse og fjernarbeid. Fulldigitalisering av arbeidsformer.	Planlegging og forbedringsarbeid for å opprettholde og tilrettelegge nye arbeidsformer.	Fortløpende evaluering og læring av erfaringer. Denne fasen er fortsatt pågående.

Som sagt kom kronakrisen overraskende og uanmeldt, noe kriser ofte gjør. Til tross for dette, er det mange organisasjoner som forbereder seg på kriser (Nesse, 2015). En kriseplan skal bidra til å spare tid når krisen inntreffer (Coombs, 2015), og skal kunne tilpasses enhver krise (Aarset, 2010). Men krisesituasjoner er ofte unike, og kriselitteraturen viser til at man må på tross av planlegging for kriser «*improvisere i stor grad*» (Nesse, 2015). Intervjuene viste til at nasjonale og lokale beredskapsplaner ikke var gode eller konkrete nok i forhold til den uforutsette krisen som oppstod, og de forberedende kriseplanene hadde ingen praktisk nytteverdi. Det var ikke tatt hensyn til et lignende tilfelle som koronapandemien.

«Jeg leste gjennom beredskapsplanen ..., det var ingen situasjon beskrevet som vi kunne bruke.» -Bente

Virksomhetene var nødt til å sette i gang med utarbeidelse av kontinuitetsplaner først i mars 2020. Nesse viser til at kriseplaner kan trenes og utvikles, men dersom dette skjer etter at krisen er rammet, er det for sent (Nesse, 2017). Koronapandemien satt derfor alle virksomheter, herunder offentlig forvaltning på prøve, både med tanke på å opprettholde kvalitet og tjenesteproduksjon. Vi var ikke rustet til å håndtere krisen da pandemien inntraff.

Siktemålet var likevel å få kontroll, hindre eskalering av situasjonen og gjenopprette normalitet. Krisehåndteringsfasen under pandemien ble forstått og kommunisert som en trussel heller enn en naturlig grasrotbevegelse. Til tross for at den innledende prosessen var preget av usikkerhet og kaos, begynte virksomhetene ganske raskt å tilegne seg nye måter å arbeide, samhandle og kommunisere på. Kontorutstyret kom forholdsvis raskt på plass og ansatte kunne utføre arbeidet hjemmefra. Gjenoppretting av normale funksjoner digitalt ble sett på som et forsøk på å gjenskape den normale arbeidshverdagen. Det var et håp om at dersom man følger de ulike tiltakene, kunne man raskere vende tilbake til den gamle arbeidshverdagen. «*så trodde vi at - nå er vi snart tilbake*» -Bente. Derfor ble løsningene i den innledende fasen sett på som en kriseløsning fremfor en endring av mer langvarig karakter. Det var ikke utarbeidet gode nok løsninger for langvarig arbeid hjemmefra. Naturlig nok var vi i en krisesituasjon som ingen hadde forutsett.

«I begynnelsen planla vi basert på en midlertidig løsning der vi fulgte utelukkende kravene som kom fra staten og tilpasset oss disse. Intensjonen var her hele tiden et ønske om å gå tilbake til normalen i forhold til arbeidsplassen og hvordan vi arbeidet tidligere.» -Synnøve

Det var en uberegnelig tid der arbeidsmåten måtte justeres hyppigere på grunn av omskiftelig og uforutsigbar kontekst. Informantene viste til at i håndteringen av koronapandemien var det krevende å treffe informerte beslutninger til rett tid. Likevel fikk virksomhetene nokså raskt og etter noen uker en viss kontroll på situasjonen. Med tanke på de forutsetningene vi hadde, er hovedinntrykket at den innledende fasen ble håndtert på en relativ god måte for de som hadde oppgaver som egnet seg til bruk av hjemmekontor.

Jeg påpeker at løsningene i startfasen fungerte i stor grad som en nødløsning, for en kortere varighet, og som en midlertidig løsning for å gjenopprette normale funksjoner. På det tidspunktet var vi ikke klar over at vi var på vei mot en langvarig endring. I starten var ikke de digitale kommunikasjonsplattformene godt nok utviklet eller egnet til langvarig bruk. For det første hadde man ikke fått tilstrekkelig tid til å forberede seg på det som kommer, og for det andre trodde man at restriksjonene skulle være kortvarige.

Kriseledelsesteorien viser til at i en krise blir ofte ledelsen plassert i midten av organisasjonen (Hannah et al., 2009). Nesse viser til at kriseledelse ikke er «*statisk, hierarkisk og basert på planer*» (Nesse, 2017). Nesse mener videre at kriseledelse er et «*heterarkisk*»-fenomen, der makten «*vandrer*» ut fra situasjonsbestemte behov (Nesse, 2017). Beslutningene blir ofte tatt under tidspress, noe som også preget situasjonen med koronapandemien. Det er derfor rasjonelt at endringene drives frem av de som til enhver tid har legitimitet eller kompetanse til å lede. Informantene påpekte fraværet av toppledelsen i en presset situasjon som ga større handlingsrom til den enkelte mellomleder. Intervjuene viste også at mange beslutninger ble tatt av mellomledere grunnet tidspress, også i tilfeller beslutningene burde ha vært forankret hos toppledelsen. Krisen vekket derfor en sterkere grad av sentralisering av ledelse. På den måten at ledelse i midten av organisasjonen fikk en større grad av beslutningsmyndighet, noe som stemmer godt med teorien om ledelse under kriser.

Basert på intervjuene ser det ut som våre beredskapsplaner har vært mangelfulle, og dermed ikke vært tatt i bruk under koronakrisen. Et spørsmål man kan stille seg er hvorfor vi holder på disse planene? Jeg er klar over at det er en utfordring å utarbeide detaljerte planer da kriser ofte er forbundet med stor grad av usikkerhet og tvetydighet. Det å utarbeide for mange detaljer skal uansett ikke være hovedfokuset ved utarbeidelse av en kriseplan ettersom dette kan medføre kompleksitet ved bruk. Som Perry og Lindell (2003) viser til, skal kriseplanleggingen tilrettelegge for fleksibilitet slik at beslutningstakere raskt kan tilpasse

innsatsen deres til skiftende omstendigheter. Problemet med for detaljerte planer ifølge Perry og Lindell er skissert under:

“It is important to acknowledge that all disasters create dynamic changing environments and that it is impossible to cover every contingency that might arise in connection with a future disaster event” (Perry & Lindell, 2003, s. 342).

Kriseplaner har som hensikt å forberede organisasjonen på uvanlige hendelser, som videre kan prege krisehåndteringen samt tidsperspektivet til å ta beslutninger (Coombs, 2015). Gode forberedelser og bedre kriseplaner i forkant kan bidra til bedre håndtering av en krise. Det er viktig å ta lærdommen av krisen, erfaringene og kunnskapen vi gjør i håndtering av denne krisen, og videre implementere lærdommen i den daglige rutinen (Aarset, 2010). Derfor er det viktig å gjennomføre en evaluering der vi vurderer hva vi gjorde galt, hva vi oppnådde og hvordan vi kan forberede oss bedre for fremtidige kriser (Fearn-Banks, 2009). En slik evaluering gjør oss mer rustet dersom en lignende situasjon skulle oppstå (Fearn-Banks, 2009). Kriseplaner vil hjelpe oss med å handle raskt, resolutt og målrettet. Med dette kan vi si at kriseplaner er nødvendige for en effektiv håndtering av en krise, men det må åpnes for improvisasjon og fleksibilitet.

7.3 Hva skiller krisehåndtering fra tradisjonelle planlagte endringsprosesser?

Etter hvert som vi innså at fjernarbeid ikke var en temporær endring, startet arbeidet med tilrettelegging for bedre og mer langvarige løsninger, og da var vi over på endringsledelse. De midlertidige løsningene hadde sine begrensninger, og vi måtte finne bedre alternativer. Endringene fikk derfor en mer planlagt karakter, og ble innført kontinuerlig langt ut i pandemien.

I en normalsituasjon jobbes det lenge og grundig rundt behovet i forkant av en planlagt endringsprosess for å skape bevissthet, motivasjon og endringsvilje. Som vi har vært inne på tidligere, det å lede endringer – endringsledelse - «vil utgjøre en avgjørende kompetanse for organisasjoner som av ulike årsaker ikke kan fortsette som før», (Hennestad & Revang, 2017, s. 14).

Heldigitalisering er en stor endringsprosess som påvirker virksomhetenes infrastruktur, prosesser og organisasjonsstruktur, og vil normalt ta lang tid å få gjennomført. I en forberedende fase blir det blant annet gjort analyser av konsekvensene, utarbeidelse av

løsningsforslag og involvering av de ansatte. Videre bygges det kunnskap og evne til gjennomføring, og til slutt blir det iverksatt forsterkende mekanismer for å opprettholde endringene. Det som utmerket seg fra intervjuene var at også de planlagte endringene ble tatt relativt hastige, og med betydelig kortere tidsbruk. For eksempel kom det etter hvert føringer fra ledelsen om ny arbeidstid og nye arbeidsoppgaver for enkelte arbeidstakere. Det ble bestilt opp bedre utstyr for fjernarbeid samt bedre digitale samhandlingsverktøy. De endringene hadde til hensikt å forbedre de akutte beslutningene igangsatt ved pandemiens utbrudd, effektivisere hjemmearbeidet samt å tilrettelegge for en varig endring. Situasjonen gjorde det vanskelig å involvere ansatte eller ta grundige vurderinger forut for enhver endring. Imidlertid viser informantene til at mange av endringene var et resultat av tilbakemeldinger fra de ansatte. På denne måten ble de ansatte indirekte og til en viss grad involvert i beslutningene.

Selv om organisatoriske endringer ofte kan være vanskelig å få gjennomført, medførte koronakrisen store endringer der bruk av hjemmekontor og medfølgende endringer akseptert og lojalt etterlevd av medarbeidere. Tilbakemeldingen fra informantene viser at samtlige medarbeidere viste en stor grad av endringsvillighet og endringskapasitet ved de ulike virksomhetene. Under gjennomføring av endringene ble det vist en ekstrem mobilisering for å oppnå felles mål og behov. Ansatte viste stor lojalitet ovenfor de organisatoriske, praktiske og avtalemessige endringene iverksatt fra ledelsen.

Vi kan alle være enige om at kriser har en evne til å skape en felles forståelse som gjør det enklere å utløse endringsvilje og endringsmotivasjon blant de involverte. Koronakrisen skapte et dynamiske miljø og en kontekst preget av uforutsigbarhet og usikkerhet. Alle var kollektivt innstilt og mobiliserte seg rundt et felles mål for å henge med i den nye arbeidshverdagen da behovet for endring var gitt til oss kollektivt forut for endringen. Når endringsviljen i en organisasjon er høy, er det enklere å gjennomføre endringsprosesser. Samtidig ble den normale motstanden mot endring blåst bort. En nærmere beskrivelse av motstand ved innføring av fjernarbeid kommer jeg tilbake til under eget punkt.

Frykt kan også motivere til handling. Spesielt i krisesituasjoner antas frykt å være sterkt medvirkende til de valgene som tas. Covid-19 ble av mange oppfattet som en trussel mot egen helse og for samfunnets opprettholdelse i nåværende form, noe som kan ha fått avgjørende betydning for endringsvillighet og endringskapasitet på arbeidsplassene. På denne måten endrede arbeidsformer tvang seg frem. Arbeidsressurser ble omdisponert, og bedrifter har

vært nødt til å tenke annerledes for å løse samfunnsoppdraget. Situasjonen har uten tvil krevd høy grad av fleksibilitet og evne til omstilling både blant arbeidstakere og arbeidsgivere.

Kotter (1995) viser til viktigheten av å skape en følelse av nødvendighet og at det haster når det gjelder å lede endringer. Senere er teorien blitt sammenlignet med «en brennende plattform» (Conner, 1998, referert i Woodlanddecay, 2021). Begrepet om en brennende plattform har sitt opphav fra en hendelse med eksplosjon på en oljeplattform, der 166 besetningsmedlemmer og to redningsmenn mistet livet, utenom én person. Denne personen hoppet ut i havet av brennende olje og rusk, midt på natten. Ifølge den overlevende var det enten å hoppe ut, eller brenne i hjel (Conner, 1998, referert i Woodlanddecay, 2021). Vi vil alle møte situasjoner som gir en følelse av nødvendighet og hast, noe som var tilfellet ved utbruddet av koronapandemien. Dette var en synlig krise som var svært effektiv for å fange oppmerksomheten til de involverte og økte hastenivået for handling. Det var ikke tid til å gå gjennom scenarier for ulike utfall. Evnen til å tenke analytisk ble overveldet av en trang til å ta raske beslutninger og umiddelbare handlinger (Rosling & Rönnlund, 2018, referert i Woodlanddecay, 2021).

Videre viser Kotter til viktigheten av å skape en visjon for endring med fokus på menneskene der menneskenes atferd skal endres. I følge Kotter er en person mer sannsynlig til å akseptere endring hvis han eller hun føler at det er behov for det. Tilstrekkelig forståelse av viktighet og nødvendighet blant de ansatte er viktige suksessfaktorer for gjennomføring av endringer. Kotter hevdet at manglende visjon eller hensikt med endringer er en viktig årsak til at endringer ikke lykkes. Når visjonen er interessant og gir et klart bilde av fremtiden, vil man bli mer engasjert.

Som nevnt tidligere skapte Covid-19 en følelse av nødvendighet, og at det hastet med endringer gitt pandemiens ukjente natur. Hensikten med de fleste tiltakene var ganske åpenbare for mange ansatte; nemlig å beskytte ansatte og befolkningen ellers mot en potensiell livsfarlig smitte. Ved å se på omfanget av krisen på verdensbasis, forstår ansatte at de tiltakene må praktiseres og en endring må iverksettes. I tillegg var håndtering av pandemien og ivaretagelse av smittevern viktige grunner for gjennomføring av endringer. Det var derfor en enighet om, og lojalitet til at endringene ble gjennomført i forbindelse med Covid-19. Det var en klar visjon som lettet endringsprosessen i organisasjonen.

Med dette kan vi si at de første fasene i Kotter sin fremstilling ved endringer ble overflødige i møte med koronapandemien. Lederne «slapp» å skape en kriseoppfattelse som teorien til Kotter viser til. Denne forståelsen hadde vi allerede fått kollektivt fra myndighetene og sosiale medier. Det var utviklet en følelse av hast som var kommunisert til oss, og visjonen var åpenbar. I den sammenheng mener jeg at situasjonen med koronapandemien støtter Kotters fremstilling om å skape en følelse av krise og nød, som en effektiv måte å implementere endringer. Det ble en ekstrem mobilisering rundt et felles mål, der det ble allokert ressurser for å jobbe konsentrert. Spørsmålet er imidlertid om det er realistisk eller riktig å skape en følelse av nødvendighet og hast ved enhver organisatorisk endring. Koronapandemien har bevist at skapelse av nødvendighet styrker lederens mulighet til å tvinge gjennom en endring, men en konstant følelse av krise kan forvrengte verdensbildet vårt og dermed være skadelig for virksomheten (Woodlanddecay, 2021). I tillegg kan dette svekke troverdigheten og tilliten til lederne (Rosling et al, 2018, referert i Woodlanddecay, 2021).

Sett i lys av Lewins tre-steg modell var det heller ikke det samme sterke behovet for opptining da forståelsen og viktigheten av endringene var formidlet til en nasjon som helhet. Med andre ord var det ikke et sterkt behov for å skape endringsvilje og motivasjon blant de ansatte forut før implementering, der tidligere erfaringer og gamle vaner fjernes for å gi rom for utarbeidelse av nye vaner. Det var allerede skapt et kollektivt behov, et klima, en forståelse og motivasjon for endring på rekordtid forut for implementering av de varige endringene. Lederne har i utgangspunktet en viktig rolle i å bruke effektive kommunikasjonsmidler for å nå sine ansatte med budskap og informasjon om endringer. Under koronapandemien var det imidlertid myndighetene som stod for denne forståelsen. Endringskreftene kan sies å ha vært sterke som følge av Covid-19 som medførte en betydelig forsterking av endringskreftene og en tilsvarende reduksjon i motkreftene som muliggjorde endringene på kort tid (Lewin, 1947). Dette muliggjorde en rask endringsprosess.

Videre hadde Kotter (1995) den oppfatningen at for å skape endring skal ledere sørge for å etablere og kommunisere retning inn i fremtiden. Han viser til at det er viktig å formidle årsaken til hvorfor vi skal endre oss slik at de involvertes tankesett og handlingsvaner for å imøtekomme de nye omgivelsene blir endret. Heller ikke dette steget var nødvendig i møte med koronapandemien. Behovet for endring hadde blitt kommunisert gjennom nyheter og andre kanaler ved at regjeringen aktivt ga informasjon.

Intervjuene viser at krisen utløste en dugnadsånd, kreativitet og arbeidsinnsats hos de aller fleste. Noe som har vært avgjørende for positive resultater. Både lederne og medarbeiderne var opptatt av egen og andres sikkerhet, noe som skapte en felles forståelse for endringen. I forbindelse med Covid-19 var tiltakene pålagt oss fra myndigheten, og de aller fleste hadde forståelse for hvorfor.

Jeg vil også vise til gjennomføringsfasen til Lewin der en ny måte å gjøre ting på blir skapt. Når de ansatte har godtatt behovet for endring, er det på tide å sette planer i verk. Som vi var inne på i teoridelen går denne fasen ut på å få mennesker til å endre sin atferd.

Endringslederen må legge til rette for endringen for å oppnå dette, slik at hindringer fjernes og at tid og ressurser blir gitt til de som blir berørt av endringen. Denne fasen ble også overflødig da endringene allerede var implementert. Lederne hadde imidlertid ansvaret for å fjerne hindringer slik at medarbeiderne kunne utføre jobben på en god måte, forbedring av digitale plattformer er et eksempel på dette.

Hovedinntrykket er at endringsvilligheten hadde en side til dens nødvendighet, og en annen side til de ansattes forståelse for situasjonen samt egen og andres sikkerhet. Pandemien viste at i en krisesituasjon er det mulig å oppnå en forståelse av viktighet og dermed skape endringsvilje i en stor organisasjon på kort tid. Så til tross for at pandemien satte sitt preg på flere deler av forvaltningens oppgaver og oppgaveutførelse samtidig at den krevde en stor grad av digitalisering på rekordtid, viste medarbeidere stor endringsvillighet, og var innstilte på endring. Intervjuene viser at endringsviljen var til stede hos ansatte ved begge virksomhetene.

Vi kan si at endring kan også skje raskere i situasjoner som har sammenheng med at man føler seg presset og ikke ser noen vei utenom (Jacobsen, 2018). På den ene siden ga pandemien med sin dødelige natur oss en god grunn til å ville endre oss. Vi skjønte at hjemmekontor og fjernarbeid var et nødvendig smitteverntiltak. Samtidig skjønte vi at samfunnet måtte fortsette sin gang til tross for endringene og de nye arbeidsformene. På den andre siden ble vi på en måte presset «opp i et hjørne» der vi forsøkte å tilpasse oss bruk av ny teknologi, videomøter og samhandling gjennom digitale plattformer. En annen faktor som bidro til å øke endringsvilligheten blant de ansatte var ifølge en av informantene, den tryggheten og nysgjerrigheten til heldigitale løsninger. De ansatte hadde en proaktiv tilnærming til bruk av digitale plattformer, noe som bidro til å øke endringsviljen.

En kombinasjon av tiltakets nødvendighet, følelsen av at vi ikke hadde noen vei utenom samt trygghet i forhold til heldigitale løsninger utløste en dugnadsånd, kreativitet og arbeidsinnsats hos aller fleste og en kollektiv forståelse som bidro til positive resultater og endringsvillighet. I tillegg påpeker en av informantene at arbeidstakere var modne for endringen. Basert på dette kan vi si at mennesker er mer villige og mottakelige for endring hvis de forstår hvorfor endringen skjer og blir dermed mer engasjerte. Som vist over var hensikten med endringen tydelig kommunisert til en hel nasjon, og oppfattet av samtlige. Dette viser videre at mennesker har høy endringskapasitet når de får tydelige mål og klare retningslinjer.

Et spørsmål man kan stille seg er om den ansattes samarbeid og endringsvilje i startfasen av utbruddet var sterkere fordi tiltakene i utgangspunktet skulle være temporære? Eller om det var troen om å vende tilbake til normalen (dersom man følger tiltakene), som var utslagsgivende for den store endringsviljen? Som en informant påpekte:

«På individuelt nivå eller som leder var det vanskelig å jobbe for å få noe til å fungere som jeg jo og de andre håpet på det skulle være slutt så fort som mulig.» -Bente

Basert på intervjuene ser vi at enkelte motstandere til hjemmekontor viste seg lenge etter at endringene var iverksatt. Lederne fikk derfor en viktig rolle i forhold til å håndtere motstand. Mostand kommer jeg tilbake til i eget punkt.

Med utgangspunkt i de ovennevnte endringsledelsesmodellene kan vi si at Covid-19 har fungert som en katalysator som «tinte opp» organisasjonene uten stor innflytelse eller påvirkning fra ledelsen. Krisen mobiliserte til en høyere innsats blant de ansatte, og organisasjonene var preget av økt teamfølelse og samarbeid for å oppnå endringer hos de fleste. Likevel er det alltid noen motstandere. Pandemien tvang medarbeidere til å omfavne nye måter å arbeide på. Vi kan si at lederne tok en snarvei i forhold til de første stegene i de tradisjonelle endringsmodellene nevnt over, da en «brennende plattform» allerede var på plass.

Det å hjelpe ansatte med å åpne seg for et ukjent territorium og lære nye måter å arbeide forut for en endring, var ikke påkrevd i like stor grad under innføring av hjemmekontor sammenlignet med andre organisatoriske endringer. Fokus på smittevern bidro blant annet til at endringen ble oppfattet som «viktig, riktig og god» (Jacobsen, 2014, s. 185). Dugnadsånden

og solidariteten var stor og det forelå en sterk forståelse for av at endringen hastet å få gjennomført.

Intervjuene viser at det var et større fokus på å bygge videre og opprettholde kapasitet for endringen. Derfor mener jeg at nedfyringsfasen til Lewin, og de siste fasene i Kotters modell, herunder å bygge på forandringen og forankre forandringen i organisasjonen, var langt viktigere enn de første fasene. Det var et stort ansvar overfor ledelsen å opprettholde kapasitet for endring. Det ble tilrettelagt for bedre løsninger som var tilpasset en mer varig endring. Det ble utarbeidet bedre digitale løsninger som skulle innfri behovene for å kunne utføre arbeidet på hjemmekontor.

7.3.1 Motstand

Det er som regel i startfasen av en endring at motstanden er størst. Typisk fordi ansatte ikke føler at de har evne til å tilpasse seg endringene, eller at de ikke er klar for at endringene skal finne sted. Enkelte kan kjenne på følelsen av sjokk og frustrasjon som følge av at de må gi slipp på det kjente og vante (Amundsen & Kongsvik, 2010). Vi kan si at det er menneskets natur og ikke adlyde alle instruksjoner eller vise motvilje, skepsis, frykt eller usikkerhet ved endringer. Dette fordi når man blir dratt ut av sin sfære og komfortsone kan man kjenne på usikkerhet. Bridges (2016) påpeker at det er viktig å gjøre ansatte klare for endringen, og trekker frem at den største grunnen til at organisatoriske endringer ikke lykkes er at man glemmer hva de berørte mister, og hvordan tapene skal håndteres.

Det som er vanlig ved enhver endring er at organisasjonen på et eller annet tidspunkt vil møte motstand i en eller annen form (Jacobsen, 2018). Mens den enkelte har tatt til seg endringen, vil andre returnere til gamle vaner. Når det gjelder motstand i krisetilstander kan det tenkes at kriser fjerner normal motstand mot endring på grunn av dens akutte natur. Koste hva koste vil - krever situasjonen at alle kaster seg rundt og henger med i den nye arbeidshverdagen. Funn fra intervjuene viser at det oppstod enkelte motstandere til bruk av fjernløsninger etter at det verste hadde lagt seg. Det som er interessant er at motstanden var lav sammenlignet med mange andre tidligere organisatoriske endringer.

Jeg vil understreke at ved utbruddet av koronapandemien var ansatte beordret tvungent hjemmekontor. De ansatte hadde ikke annet valg enn å utføre arbeidet hjemmefra. Det var derfor normalt at motstandere dukket opp først etter iverksettelse av tiltakene. Mange av de vanlige årsakene til oppslutning og motstand var ikke gjeldende hos de virksomhetene

involvert i dette forskningsarbeidet. Motstanden var stort sett tilknyttet enkelte utfordringer med kombinasjon av hjemmekontor og familieforhold. Som Bente påpekte førte hjemmekontor til at det ble et mer «*sammensurr*» mellom arbeid hjemme og forholdene hjemme ellers. Livet ble påvirket av jobben i mye større grad enn før. En annen årsak som utmerket seg, var tap av sosiale relasjoner der enkelte fikk større behov for fysisk tilstedeværelse og samhold.

Ved planlagte endringsprosesser dreier håndtering av motstand seg ofte om å kunne forutse hva slags motkrefter endringen kan aktivere, og videre avklare hvordan slike motkrefter kan møtes (Jacobsen, 2018). Dette må i stor grad være tilpasset de kontekstuelle forholdene (Jacobsen, 2018). Her kan man trekke paralleller til situasjonen med koronapandemien. Det var ukentlige samtaler, forståelse overfor de ansatte og deres situasjon samt inkludering av de ansatte i endrings- og forbedringsprosesser som var med å redusere motstand til bruk av hjemmekontor og digitale samhandlingsplattformer. Lederne ble utfordret til å snu motstand til motivasjon. En informant påpekte at når det gjelder motstand var det visse fellestrekk ved innføring av hjemmekontor og andre organisatoriske endringer:

«... i forhold til reaksjoner så tenker jeg det er fellestrekk med en annen endring. At folk reagerer forskjellig, at noen får flykt “dette fikser jeg ikke”, noen blir apatisk og det spekteret av reaksjoner, og hvordan man håndterer det fordi man er forskjellig. Det tenker jeg at jeg så, og kunne nyttiggjøre meg erfaring fra før.» -Bente

Mens forskning viser at rundt 70 prosent av planlagte organisatoriske endringer mislykkes (Balogun & Hailey, 2008, referert i Jacobsen, 2018), tyder intervjuene på at endring av arbeidsformer under koronapandemien var vellykket ved de undersøkte virksomhetene. Endringsvilligheten og endringskapasiteten hos de involverte var stor og motstanden var lav.

7.3.2 Informasjonsflyt og økt informasjonsbehov

En helhetlig og samordnet innsats forutsetter god informasjonsflyt, og bedre informasjon i endringsprosesser gir bedre predikasjoner. Imidlertid er dette ofte utfordrende i endringsprosesser der det er mye uklarheter og usikkerhet selv om informasjonsbehovet er stort. Situasjonen med pandemien og bruk av hjemmekontor var en ekstrabelastning for ledelsen på den måten at lederne måtte innfri informasjonsbehovet til de ansatte under usikre omstendigheter.

«Jeg får masse spørsmål om dette her, og det skjønner jeg jo godt og da ble det slik at jeg svarte etter beste evne.» -Lars

Helhetsinntrykket er at behovet for økt informasjon har vært jevnt gjennom hele pandemien. Som Coombs viser til:

«A crisis begins with an unknown and must become a known. At typical crisis requires large amounts of information because initially little is known» (Coombs, 2015, s.118).

Basert på intervjuene ser vi at behovet for informasjon forsterket seg noe lenger ut i pandemien. En del informasjon ble gitt vi intranett og e-post dog ikke fra kriseleder eller toppledelse, men fra mellomledelsen. Det ble også arrangert ukentlige avdelingsmøter for å formidle informasjon.

Utfordringer som var knyttet til mer passende teknologi og arbeidsutstyr for å utføre arbeidsoppgavene og formidle informasjon på en effektiv måte, gjorde seg ikke gjeldende før pandemien viste seg å være av et større omfang og arbeidet hjemmefra skulle være av en lengre varighet. Lederne planla og tilrettela for bedre digitale plattformer for å sørge for bedre informasjonsflyt. På denne måten ble arbeidet mer strukturert, og ting begynte å falle mer på plass. Man fikk også erfaring som bidro positivt til tilpasninger og organisering underveis.

7.3.3 Krevde utøvelse av ledelse under pandemien en endring i ledestil?

Pandemien skapte en ekstrem situasjon som krevde en umiddelbar respons, rask omstilling og beslutningsevne blant ledere. Den innledende fasen av pandemien var preget av kommando og kontroll fra myndighetenes hold. Myndighetene måtte handle raskt og tiltakene måtte iverksettes umiddelbart. I utgangspunktet var det politikere, administratorer og leverandører i frontlinjen som mobiliserte for å gi veiledning og retningslinjer til håndtering av pandemien. Innad i organisasjonene var det ledere som introduserte de nye tiltakene og arbeidsmetodene. For eksempel hjemmekontor, digitale møter, rullerende oppmøter osv. Den nye kulturen ble deretter brukt av de ansatte. Med dette kan vi si at de raske og koordinerte handlingene krevde top-down avgjørelser der det ikke var tilstrekkelig tid til å ha dialog eller involvering av de ansatte. Det som utmerket seg under koronapandemien var dog fraværet av toppledelsen og kriselederne i de involverte virksomhetene i dette forskningsarbeidet. Beslutningene måtte tas

av de andre ledernivåene i organisasjonen. Funnene kan tyde på at overbelastning av toppledelsens beslutningsmyndighet i en usikker tid kan ha forårsaket manglende synlighet.

Den uoversiktlige startfasen gjorde krisehåndteringen og umiddelbar respons på pandemien ekstra krevende for mellomledere, og beslutningsgrunnlaget var usikkert. Som skissert i teoridelen, krever kriser en rask håndtering av situasjonen og raske avgjørelser. Flere informanter påpekte at det ikke alltid var tilstrekkelig tid til å involvere toppledelsen. Dette medførte at flere beslutninger som normalt ville ha vært tatt på et overordnet ledernivå måtte tas av ledere på andre nivåer (Hannah et al., 2009), og uten nødvendig forankring av toppledelsen da situasjonen krevde umiddelbar handling.

Selv om en stor del av endringene i forbindelse med Covid-19 ble initiert og styrt av ledelsen på ulike nivåer, førte den usikre situasjonen til at endel beslutninger også foregikk bottom-up. Enkelte ansatte organiserte seg selv, og hadde egne møter uten involvering av ledelsen. Dette gjaldt spesielt ved utbruddet av pandemien. En kan tenke seg at dette var delvis på grunn av forsinkelser, men også på grunn av usikkerhet og uklare svar fra ledelsen. Vi kan si at det spesielle under koronakrisen var opprettelsen av nye, uformelle beslutningstakere nedover i organisasjonen som skulle bidra til å opprettholde driften.

Basert på intervjuene ser jeg at det var behov for bottom-up initiativtakere også lenger ut i pandemien. Det var et ønske om å ha gode løsninger for å håndtere situasjonen og utføring av arbeidsoppgavene på hjemmekontor på en effektiv måte. Dynamiske endringer ble derfor drevet frem av de som hadde kompetanse og legitimitet til enhver tid. Ledelsen hadde heller ikke kapasitet til å innblandes i alle beslutninger, og besvare alle henvendelser. Bruk av hjemmekontor og digitale plattformer krevde et tettere samarbeid på tvers av virksomhetene der faggrupper, ledelsen og de ansatte ble mer involvert. Arbeidstakere begynte derfor etter hvert å søke svar hos andre kolleger, og det vokste frem en utvidet ledelseskapasitet slik at man kunne håndtere flere utfordringer samtidig (Nesse, 2015). På denne måten oppstod nye uformelle ledere mer eller mindre tilfeldig, og en bottom-up styring ble rådende under gjennomføringen av endringene. På denne måten ble det en større grad av involvering av de ansatte etter hvert som den akutte situasjonen hadde avtatt. Dette samsvarer godt med studier av organisasjoner i krisetider der ledelsen ofte blir lokalisert i midten av organisasjonen. Det er mer horisontalt samspill og flatere struktur der utøvelse av ledelse var viktigere enn den formelle rollen og posisjonen i hierarkiet (Nesse, 2015).

Vi kan si at den ekstraordinære situasjonen hadde elementer av både top-down og bottom-up perspektiv der bottom-up perspektivet var mer fremtredende lenger ut i pandemien, og under «tilvenningsfasen» av endringene, se figur 5. De innledende endringene ble ansett til å være styrt ovenfra og ned i den grad myndighetene hadde pålagt arbeidsgivere og innføre tiltakene. Underveis i pandemien viste lederne seg å være en informasjonskanal og støttestivere til sine ansatte.

Dette førte også til at ledelsen ble mer kollektiv, med en flatere struktur som i større grad var lokalisert i midten av organisasjonen. Pandemien visket bort hierarkiske strukturer i noe grad der det horisontale samspillet mellom arbeidstakere ble tettere og mer synlig. Dette stemmer bra med Nesses (2015) påstand om at en mer kollektiv ledelse med en flatere struktur kan oppstå i krisesituasjoner. «*Denne strukturen antas å muliggjøre adaptiv tilpasning til situasjonelle og kontekstuelle forhold.*» (Nesse, 2015).

Organisasjoner opplevde også høy grad av improvisasjon og endringer i roller og strukturer. Samspillet mellom ledere og de ansatte ble tettere enn tidligere, med en tydeligere horisontal tillit. Ledere måtte stole mer på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon. Dette var som følge av at den daglige kontrollen og tilstedeværelsen var vanskeliggjort. Lederne måtte ta det som en selvfølge at de fleste gjør sitt beste på jobben, og ha mer tillit til sine medarbeidere. Som Molstad & Aspeli (2020, s. 36) sier: «*tillitsbasert ledelse kan gi mer reell kontroll enn tradisjonelle forsøk på å oppnå kontroll*».

Videre vil tillit være med å skape gode relasjoner som gir følelse av trygghet og aksept, noe alle mennesker har behov for (Molstad & Aspeli, 2020). Fjernarbeid krevde tettere relasjon mellom ledelse og medarbeider, der dialog var viktig for å bygge relasjoner, opplevelser av troverdighet, respekt og rettferdighet (Molstad & Aspeli, 2020). Koronapandemien viste at en dynamisk tilpasning gir større implementeringssuksess enn rigid kontroll. På bakgrunn av dette måtte lederne tenke over sin ledelsesform, og hvordan ledelse blir utøvd.

Lederne måtte evne å navigere i et skiftende og krevende landskap, ha oversikt i en kompleks kontekst og ta raske beslutninger med usikre faktorer. Samtidig skulle dette kombineres med effektiv drift. Derfor var det et større behov for tillit mellom lederne og ansatte, der lederne fungerte mer som støttespillere enn kontrollører. I tillegg sørget lederne for at hver medarbeider ble en velfungerende brikke i virksomheten. Flere informanter påpekte at det å gi de ansatte større tillit og mer frihet hadde vært positivt. Det gjorde hverdagen til både leder og

ansatte enklere. Ledere som opplevde minst motstand under pandemien var de som hadde lagt om deres lederstil. Istedenfor å kontrollere de ansatte, sørget de for at hver medarbeider hadde riktige virkemidler for å utføre sine arbeidsoppgaver. Lederskapet på denne måten endret seg under koronapandemien, blant annet fordi man ønsket en raskere utviklingstakt. Vi ser at fokuset i dag er på menneskeorientert ledelse som tillitsbasert og relasjonsbasert ledelse for å skape motivasjon og bedre kontroll gjennom tillit (Molstad & Aspeli, 2020). Med det handler endringsledelse nå mer om å endre ledere, fremfor å lede endringer (Nesse, 2015).

Et annet moment som kan bidra til å utøve tillitsbasert ledelse er høyt kvalifiserte arbeidstakere. Høyt kvalifiserte og utdannede arbeidstakere bidro til en mer effektiv utførelse av arbeidsoppgaver i de undersøkte virksomhetene. Som Bergum (2009) viser til er det enklere å lede godt kvalifiserte fjernarbeidere, ettersom de trenger mindre veiledning og oppfølging.

7.4 utfordringer knyttet fjernledelse og fjernarbeid

Her vil jeg se nærmere på utfordringene knyttet til fjernledelse og fjernarbeid. Den største utfordringen ved fjernledelse er å opprettholde kommunikasjonsfrekvensen. Bergum (2009) viser til at kommunikasjon kan være utfordrende når man må ta i bruk digitale verktøy heller enn fysisk tilstedeværelse. Videre mener han at det å gi tilbakemelding og støtte til medarbeidere blir vanskeliggjort som fjernleder (Bergum, 2009). Samtale med informantene støtter dette perspektivet, at kommunikasjon blir vanskeliggjort gjennom digitale plattformer. Flere informanter opplyser om at de brukte mye tid og ressurser på å ha jevnlig samtaler med hver enkelt ansatt, formidle informasjon, og prøve å skape en bedre forståelse for endringen og situasjonen. Andre så på faste én til én samtaler som et viktig grep for å holde motivasjonen og produksjonen oppe.

William Bridges (2016) er opptatt av menneskene og deres følelser i en endringsprosess. Han har en psykologisk tilnærming til slike prosesser. Han fremhever at personer i en endringsprosess må gi slipp på det som er kjent og sikkert. Ved bruk av hjemmekontor og fjernarbeid ble det utviklet mange følelser hos enkelte medarbeidere tilknyttet hvordan ting har vært gjort før. Følelser som blant annet stress, usikkerhet og frykt. Lederne måtte også håndtere de ansattes følelser. Dette førte til at lederne fikk en større rolle som støttespiller der de ga emosjonell og instrumental støtte for å motivere ansatte til å venne seg til den nye kulturen. Det var større behov for omtenkksomhet og menneskelighet fra ledelsens side da

hjemmekontor førte til en større grad tap av sosiale relasjoner. Lederne hadde en viktig rolle i forhold til å dyrke følelse av motivasjon for endring, sørge for at tiltakene overholdes og nye normer og driftsprosedyrer følges. Funnene viser at ulike følelser kom tydeligere til synet i en «nøytral sone» i Bridges tresteg-modell. Grunnen til det kan se ut til å være at den første fasen i Bridges modell var nærmest fraværende eller betydelig forkortet på grunn av den akutte situasjonen. Informantene har understreket viktigheten av å ha forståelse for hver enkelt medarbeider og deres situasjon gjennom jevnlig samtaler og informasjonsformidling.

Lederne på ulike nivåer i virksomheten måtte følge opp de fysiske og psykososiale utfordringene den enkelte medarbeider opplevde gjennom endringer i arbeidshverdagen. En leder må skjønne at personer som gjennomgår endringer (kanskje med en høy grad av usikkerhet) må gi slipp på det de er kjent med (Bridges, 2016). Samtale med informantene viser at ledere lenger opp i hierarkiet ikke har hatt anledning til å innfri de psykologiske behovene hos enkeltmedarbeidere. De opplevde fjernledelse som krevende. De kjente på følelsen av at de ikke strekker til og at de ikke kunne være tilgjengelige nok. Som en av informantene påpekte, utløste den tøffe situasjonen behov for mer medlidenhet og omtenkksomhet fra ledelsen. Dette ble imidlertid ikke innfridd i så stor grad på grunn av manglende kapasitet. Følelsen av at man ikke strekker til kan være psykisk belastende for en leder.

En annen utfordring ved fjernledelse var å bygge tillit. Tillit skapes gjerne over lengre tid og gjennom daglig samhandling mellom ledere og medarbeidere, noe som hjemmekontorarbeidsformen kunne utfordre. Kontakten gjennom digitale plattformer var mye mer begrenset og formell enn når man daglig møtes på kontoret. Det å ha tilstrekkelig kommunikasjon kan være en utfordring (Bergum, 2009). Noe samtlige informanter opplevde.

En annen utfordring ved fjernledelse var å tilrettelegge for gode fungerende løsninger og fjerne hindringer slik at de ansatte kunne utføre jobben på en effektiv måte til tross for fysiske avstander. En utfordring for offentlig forvaltning ser ut til å være budsjett som vanskeliggjør tilrettelegging i en ønskelig grad som påvirker ledelsens arbeid.

Fjernarbeid kan også føre til ensomhet (Molstad & Aspeli, 2020). Noe flere informanter påpekte. Et viktig spørsmål en kan stille seg, er hva ensomhet gjør med arbeidsmiljøet og dermed vår trivsel. Det er klart at jobben er en viktig kilde til å dekke sosiale behov. Når en såpass viktig faktor blir utfordret eller endres radikalt, kan det gi negative konsekvenser. Dette

er en annen faktor til at kommunikasjon og tett kontakt med medarbeidere er ansett som svært viktig ved utførelse av fjernledelse.

Basert på tilbakemelding fra informantene ser det ut til at fjernledelse er en mer krevende form for ledelse enn ordinær ledelse da det er større behov for tilgjengelighet og oppfølging. Fjernledelse krever at man har søkelys på kommunikasjon, tilgjengelighet og relasjonsbygging. Relasjoner handler om forholdet mellom medarbeider og leder som påvirker våre følelser, og videre stemningen på arbeidsplassen. Det har videre betydning i forhold til motivasjon, samarbeidsvilje og kreativitet. Det er viktig å være tilgjengelig for sine medarbeidere og støtte og gi veiledning også på et personlig plan. For at påvirkning mellom ledelse og medarbeider skal være god, må relasjonen være god (Molstad & Aspeli, 2020). Mennesker trenger hverandre, der samhold utvikles gjennom menneskelige relasjoner og tilhørighet. Dette stemmer godt med funnene Molstad & Aspeli (2020) har gjort seg. De fant også ut at ledere kunne vurdere situasjonen som mer krevende enn det medarbeidere gjør, noe som stemte godt med svar fra informantene i denne undersøkelsen. Medarbeiderperspektivet har jeg ikke sett nærmere på i dette arbeidet.

Funnene viser at ledere i ulike deler av hierarkiet har hatt ulike utfordringer tilknyttet håndtering av pandemien. Ledere lenger opp i hierarkiet har kjent på arbeidspresset og informasjonsbehovet hos de ansatte i en større grad enn ledere lenger ned i hierarkiet. Lederne med direkte tilknytning til de ansatte har i en større grad oppfylt det menneskelige perspektivet og utvist empati.

Avslutningsvis vil jeg påpeke at fjernarbeid økte behovet for datasikkerhet. En av informantene nevnte at den nye kaotiske arbeidshverdagen brakte med seg en rekke tekniske utfordringer da hjemmekontoret ikke hadde de samme rammene som en ordinær arbeidsplass. Det er ikke tvil om at hos enkelte måtte arbeidet utføres i et miljø med barn, ektefeller og andre. Hjemmekontoret tvang oss til å innføre videosamtaler og videomøter som en del av arbeidshverdagen. Det var lenge omdiskutert hvor sikre de ulike kommunikasjonsplattformene var. Dette utfordret informasjonssikkerheten, og økte behovet for god sikkerhet på det eksterne kontoret.

Som nevnt var håndteringen av koronapandemien i den innledende fasen preget av raske avgjørelser. Det var ikke tilstrekkelig tid til å utarbeide sikre kommunikasjonsløsninger,

pålogging eller andre tilkoblinger mot jobbens systemer. Etter hvert ble det utført mer planlagte endringer for å sikre at sensitiv informasjon ikke kommer på avveie eller misbrukes. Det ble blant annet innført sikrere dataløsninger, sikker pålogging til virksomhetens IT-systemer, kode som ble sendt til brukerens mobiltelefon og krav til sterkere passord og totrinnsbekreftelser.

7.5 Hvilke læringspunkter kan vi ta med videre til en ny normalsituasjon

Vi kan si at vanskelige tider skaper utfordringer, men de åpner også for nye muligheter. Denne studien viser at pandemien har gitt ledere nyttige erfaringer som de kan ha med seg videre. Dette gjelder både ved utøvelse av krise- og endringsledelse da disse formene for ledelse fikk en glidende overgang. En ting som har vært spesielt viktig i krisehåndteringen har vært formidling av informasjon og kommunikasjon med den enkelte. I koronapandemien var informasjon gitt oss fra myndigheten i utgangspunktet, mens ansvaret for krisehåndteringen lå hos hver enkelt virksomhet. Dette krevde gode og utarbeidede kriseplaner, noe som var mangelfull i håndtering av koronakrisen.

Funnene viser at lederne har fått ny erfaring tilknyttet personalet, samarbeid og egen lederstil. Fjernarbeid har også vist at det å lede på gamle-måten, altså etterspørre rapporter og sjekke status for å ha kontroll, vil ikke nå mål ved fjernledelse. Pandemi har trigget behovet for å arbeide på nye måter. Mens ledere tidligere trengte en viss grad av fysisk nærhet, kan de fleste ledere i dagens arbeidsliv påvirke gjennom elektroniske kanaler. Virtuelle samarbeidsformer fjerner ikke ledelse, men både ledere og medarbeidere må tilpasse seg teknologien og bruke den reflektert (Martinsen, 2019). Teknologi gjør organisasjoner både flatere og mer sentraliserte. Teknologisk utvikling gjør arbeidstakere mer produktive og mer beslutningsdyktige (Martinsen, 2019).

Bruk av hjemmekontor og fjernløsninger har vist at kompetente og selvbevisste arbeidstakere i byråkratiske organisasjonsformer har behov for mer fleksible arbeidsforhold. Det er naturlig å tenke seg at fjernarbeid og hjemmekontor blir en mer utbredt arbeidsform også i fremtiden da det blant annet kan føre til kutt i kostnadene hos arbeidsgiver. Nå som pandemien nærmer seg slutten ser vi behovet for en mer fleksibel hverdag blant ansatte. Det er arbeidstakere som besitter kunnskap og kompetanse i mange virksomheter, nettopp derfor skal de ha en større innflytelse. Dagens kunnskapssamfunn og høyt utdannede medarbeidere bidrar også til en

forskyving av makten i en virksomhet, noe som gjør at virksomhetene må tilrettelegge for individuell tilpasning. Drivkreftene bak dette er «*økt utdanningsnivå, internasjonalisering, individualisering og generasjonsforskjeller*» (Colbjørnsen, 2003, s. 87).

Samtidig har disse arbeidstakerne også behov for struktur i arbeidssituasjonen. Dette tilsier at tradisjonell organisering fortsatt vil ha en funksjon (Colbjørnsen, 2003, 86). Økt fleksibilitet og økt frihet gjør at medarbeidernes kompetanse utnyttes bedre og beslutningene kan treffes raskere. Videre viser Colbjørnsen (2003, s. 128) at myndighet, ansvar og initiativ bør delegeres til de enkelte medarbeidere slik at disse kan ta sin kompetanse, kreativitet og informasjon i bruk. Vi kan si at koronapandemien, den teknologiske utviklingen og våre kommunikasjonsverktøy beviste at det ikke var nødvendig å samle arbeidstakere på ett og samme sted. Det var fullt funksjonelt å være på et møte gjennom konferansetjenester som Skype, Zoom eller Teams der man kunne ha møte med flere personer, uten å reise til et felles sted. Likevel må vi ikke glemme at fjernarbeid skaper distanse som gir behov for det menneskelige perspektivet ved ledelse. Mer omtenkksomhet og mer menneskelighet fra ledelsens side blir da viktige egenskaper.

Når det gjelder implementering av endringer, har koronapandemien gitt oss viktige læringspunkter. Endringsprosessen var vellykket til tross for at disse ble gjennomført raskt og uten forberedelser eller konsekvensanalyser. Det kan tenkes at lange forberedelser ikke var nødvendig ved implementering av endringer. Det er heller forståelse for endring og inkludering av de ansatte som viser å ha gitt gode effekter. Denne kunnskapen må vi benytte oss ved fremtidige endringsprosesser. Først og fremst tenker jeg at det er viktig å ta med seg bevisstheten rundt det som har vært vanskelig å få til. Samtidig skal vi ha med oss den felles identiteten som organisasjonen har bygget fordi vi måtte jobbe sammen på tvers av hierarkiet og lokale siloer for å klare å lage den nye hverdagen.

Spørsmålet er hva ledere kan lære av ledelsesendring og teorien om planlagte endringer under en endring i en krisesituasjon. Endringslitteraturen fokuserer i stor grad på at ledelsen må etablere kriseoppfattelse forut for endringer (Kotter, 1995), for å mobilisere organisasjonens krefter. Erfaringer om kriseledelse har i mindre grad vært benyttet i forbindelse med endring (Nesse, 2015). Som vi har vært inne på tidligere, selv om kriseoppfattelse er en effektiv måte å innføre endringer, kan vi ikke forvente en krise eller skape en «kunstig» kriseoppfattelse ved enhver endring. Vi ser at dagens organisasjoner gjennomgår kontinuerlige endringer, og

skapelse av en kriseoppfattelse vil ikke være effektiv eller praktisk mulig. Vi må nyttiggjøre oss av erfaringer fra de uforutsigbare sammenhengene under en krise innen endringsledelse. Ifølge Nesse (2015) kan vi dra nytte av å sammenligne kriseledelse og endringsledelse på grunn av «*de kontekstuelle og organisatoriske forholdene – samt betydningen av ledelse*». Vi kan dra nytte av hvordan ledelse utøves i en krisetid som kan nyttiggjøres i endringsledelsesfeltet.

Endringsledelse har hatt stort fokus på top-down perspektiv med fokus på utøvelse av ledelse hos formelle ledere. Der man er opptatt av om toppledelsen har oppnådd de satte målene til endring (Balgum & Hailey, 2008, referert i Nesse, 2015). Pandemien har vist at også uformelle ledere er viktige brikker i endringsarbeidet. I endringsprosesser, kan mangel på kapasitet ofte være et hinder for gjennomføring av endring (Stensaker & Mayer, 2011). Derfor vil utnyttelse av potensiale hos medarbeidere være et positivt bidrag i endringsledelsen, og øke kapasiteten i endringsprosesser (Nesse, 2015). Informantene viser en stor grad at enkelte avgjørelser er blitt gjort uten forberedelser under pandemien. Fleksibilitet i ledelsesform, dynamisk samspill og større tilpasningsevne mener jeg har vært en positiv pådriver for implementering av endringene. For å bedre endringskapasiteten må man «*planlegge for improvisasjon*», (Nesse, 2015). Funnene viser at planene ble improvisert i stor grad underveis i prosessen. Ifølge Stensaker og Meyer (2011) kan dette på sikt gi større endringskapasitet.

Men samtidig har situasjonen med koronapandemien også vist oss at de fleste virksomheter er mer modne for endring. Endringer under koronautbruddet skjedde på relativt kort tid. Dette har vist oss at vi gjerne tilpasser oss endringer raskere enn hva vi tror. Vi har stor evne til å mobilisere virksomheten til å utvikle og levere når vi må. Ledere må være tydelige på hva de vil oppnå med endring og hvorfor de vil det.

Arbeidsgiverportalen gir noen tips og råd til godt lederskap under og etter Covid-19 som jeg avslutningsvis ønsker å presentere i en tabell (Arbeidsgiverportalen, 2021).

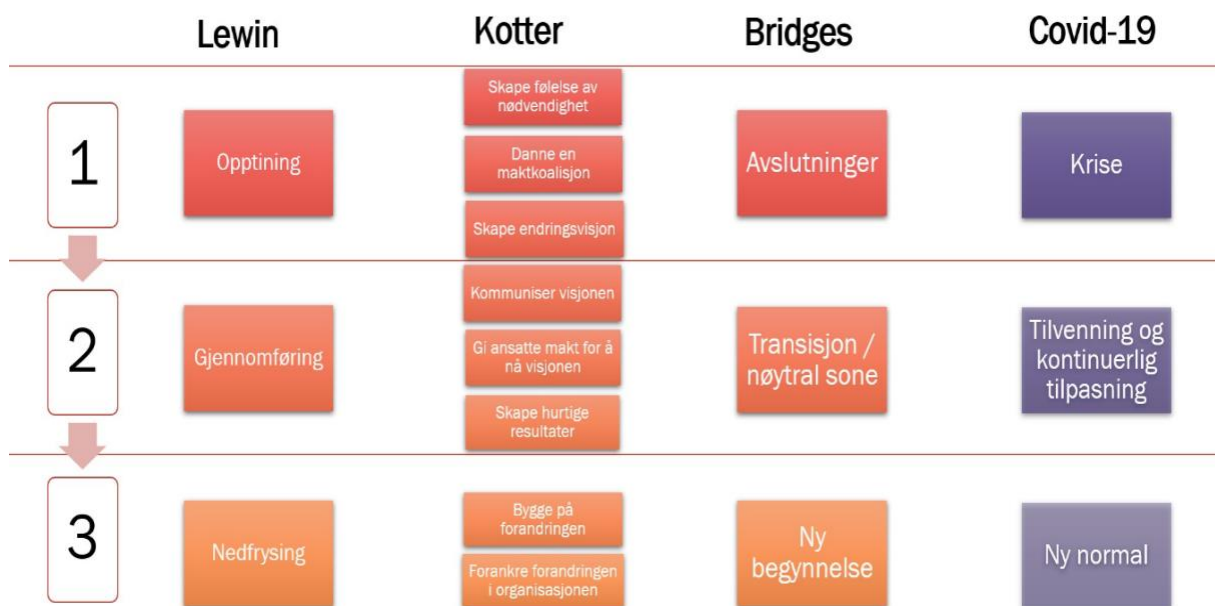
Tabell 3 - Tips om fjernledelse og god arbeidsmiljø - Egenprodusert tabell

Tips og råd til god fjernledelse	Tips og råd for å ivareta arbeidsmiljøet ved fjernarbeid
Sørg for at alle medarbeidere har daglig sosial kontakt med kolleger	Vær oppmerksom på konflikt, mobbing og andre negative atferd
Ha tett og løpende dialog med de ansatte	Felles ansvar for godt arbeidsmiljø
Sørg for gode digitale arenaer og vær en god digital rollemodell	Skap en god digital samhandlingskultur
Tilpass ledelsesformen etter ansattes behov	Skap en felles tilhørighet og vi følelse
Ikke glem å ta vare på deg selv	Vær ekstra oppmerksom på nyansatte og de som sliter
Ha klarhet i roller, ansvar og oppgaver	Skap uformelle sosiale arenaer
Kommuniser tydelige felles mål	Vær kollegastøtte

7.6 Oppsummering av analyse

Koronapandemien har vist oss at vi må tenke nytt om endringsledelse i et arbeidsliv i kontinuerlig endring. De etablerte endringsmodellene er i liten grad beskrivende for implementering av varige endringer ved kriser. De passer i liten grad til dagens turbulente og omskiftelige verden der alle virksomheter er underlagt kontinuerlig endring enten de vil det eller ikke. Jeg har ikke funnet store forskjeller mellom de ulike undersøkte virksomhetene når det gjelder hvordan krisen ble håndtert og hvordan endringene ble iverksatt. Heller har jeg sett store forskjeller basert på kjønn og erfaring blant lederne. En faktor som utmerket seg, var lederne lenger oppi hierarkiet som så ut til å ha fått større utfordringer og mer sammensatte oppgaver enn lederne lenger ned i hierarkiet. Dette viste seg å være på grunn av store forventninger til denne ledergruppen.

Under gir jeg en visuell fremstilling av de etablerte endringsmodellene sammenlignet med tidslinjen for gjennomføring av endringer under koronakrisen.



Figur 6: egenprodusert sammenligning av endringsmodeller

I krisesituasjoner er kriseforståelsen gitt. Vi skjønnte at hjemmekontor var nødvendig å få satt i gang for å sikre vår sikkerhet og samfunnet for øvrig. En skapelse av nødvendighet i virksomheten, eller det Lewin kaller for opptiningsfasen var ikke nødvendig under krisen med Covid-19 da dette var gitt på forhånd. Denne endringsssituasjonen i en pandemi var helt særegent. Hele nasjonen var i samme situasjon, der pandemien hadde likestilt oss som individer. Alle måtte forholde seg til de samme endringene og vi måtte tilpasse oss den konteksten vi befant oss i. Situasjonen startet som en usikker affære uten tydelig start og slutt, der ledere skulle håndtere og koordinere en situasjon med ukjent forløp, som etter hvert skulle vise seg å få en langvarig tidshorisont. Da var vi allerede i det Lewin kaller for gjennomføringsfase eller en tilvenning til endringen.

Situasjonen med koronapandemien var preget av å løse komplekse oppgaver under tidspress. Pandemien kom overraskende og da er det ikke lett å planlegge mye på forhånd, og skape trygghet for folket. Mens i andre endringsprosesser kan ledere gjøre et bedre forarbeid, og underveis finne ut hvordan folk har det. Tidsbegrensning er en faktor som de etablerte endringsmodellene ikke har tatt høyde for. Organisasjoner i krisesituasjoner må handle raskt da forsinkelser kan være ødeleggende. Ledelse under kriser karakteriseres av rask håndtering av uforutsette hendelser.

En annen faktor som de etablerte endringsmodellene ikke har tatt høyde for er hvordan man kan ta hensyn til de enkeltes behov når situasjonen er preget av usikkerhet og ikke nødvendigvis tar hensyn til enkeltes behov. Det som er nødvendig å få på plass er det store

behovet for kommunikasjon og informasjonsdeling som skal bidra til en varig ønsket endring. Dette vil skape bedre forståelse blant arbeidstakere. På denne måten kan man lede ansatte i endringen og hensynta deres forslag og meninger. Denne informasjonsformidlingen foregår i en større grad i gjennomføringsfasen. Intervjuene med informantene viste også at ledere brukte mye tid på å innhente og formidle informasjon. Mange beslutninger ble tatt på usikkert grunnlag og uten nødvendig informasjon eller forankring. En av de viktigste ferdighetene hos en leder er derfor å ha gode samtaler med de ansatte, slik at lederen forstår hvor de er og hvordan de har det. Dersom man ikke har ny informasjon å komme med, er det også greit å si nettopp dette. På denne måten føler de de ansatte seg informerte om situasjonen til enhver tid. Under koronapandemien måtte ledere være til stede på andre måter ved å ta i bruk teknologi og bruke digitale plattformer for å kommunisere med sine ansatte.

De tradisjonelle modellene for endringsledelse tar stort sett utgangspunkt i at stabilitet er det normale i arbeidslivet, og at arbeidstakere reagerer på endring med motstand, sorg og frustrasjon, der endringer skjer i form av en enkeltstående hendelser. Disse premissene viser seg å ikke være korrekte i forhold til endringsprosessene i dagens samfunn der endringer er flytende og en prosess som aldri stopper. Pandemien viste oss at de fleste mennesker er skrudd sammen for å tilpasse seg. De ansatte viste en stor grad av endringsvillighet da de fikk et godt svar på hvorfor. Kommunikasjon og gode samtaler mellom leder og arbeidstaker bidro til å øke endringskapasiteten. Endringene ble stabilisert gjennom rutiner og erfaringer. Når organisasjonen hadde tilpasset seg endringene skulle det opprettes nye praksis og rutiner. Kort fortalt kan jeg si at medarbeiderne viste seg å være kollektiv nedfrost der hjemmekontor og fjernarbeid ble akseptert som den nye normalen. Her er det viktig å ikke stivne igjen i de gamle mønstrene, men at vi hele tiden tenker fremover. Det samfunnsmessige, virksomhetsmessige og den individuelle gevinsten av Covid-19 har vært enorm, og vi må bruke mulighetsvinduet som driver oss fremover på en positiv måte.

Det vi så med koronapandemien var at historisk etablert tenkning ikke var tilstrekkelig i den nye verden. Håndteringen av koronapandemien var erfaringsbasert da vi ikke hadde opplevd en lignende situasjon tidligere. Virksomhetene handlet, erfarte, lærte, justerte og tilpasset kursen underveis.

Læringspunktene som kommer i etterkant av en krise handler om hvordan tiltak, planer og organisering har fungert. Hva som har vært utfordringene ved krisehåndteringen og identifisere lærings- og forbedringsforslag ved neste krise. Helt konkret når det gjelder

etterfase, kan jeg si at det er ingen tvil om at vi må ha en bedre og bredere beredskapsplan slik at vi kan komme raskere i gang med bedre avgjørelser dersom andre utforutsatte kriser skulle oppstå. Vi lever i en sammenkoblet og moderne verden der hyppigheten av ulike kriser øker. Forekomsten av uplanlagte endringer kan det bli mer av der hverdagen vår blir snudd på hodet. En proaktiv tilnærming til krisehåndtering vil redusere sannsynligheten for hastige eller uriktige beslutninger. Samtidig som gode forberedelser vil i mindre grad vil utfordre de ordinære beslutningsprosessene.

Organisasjoner er nå mer selvsikre og bedre rustet til å svare på endringer. Organisasjonene må nå bruke sin nyvunne tilpasningsevne og energi til å drive proaktive og fordelaktige endringer. Vi må benytte oss av det kollektive kompetanseløftet som skjedde i arbeidslivet i Norge. Bruk av videomøter er blitt en naturlig og nødvendig del av arbeidshverdagen for veldig mange. Flere virksomheter skjønnte etter hvert at løsningene måtte oppgraderes til bedre og høyere grad av sikkerhet og bedre kvalitet med lyd og bilde. Disse er kontinuerlige endringer som skjer hele tiden.

Endelig må endringene sikres for å være en del av normene og kulturen i organisasjonen. Lederen for organisasjonen må fortsette å styrke og opprettholde de nye normene i organisasjonen. Institusjonaliserende endringer med langtidseffekter er foreløpig ukjent men mye tyder på at endringene er kommet for å bli.

8 Konklusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var å se på hvordan ledere har benyttet seg av endringsledelse for å implementere endringer i en langvarig krisesituasjon, og hvilke grep de har tatt underveis. I dette avsluttende kapitlet vil jeg oppsummere de sentrale funn, og se disse opp mot min problemstilling.

Pandemien viste seg å være en langvarig og vedvarende krise som gikk fra å være en akutt krise til å bli en del av vår hverdag og endre våre arbeidsrutiner potensielt for alltid. Koronautbruddet tvang store deler av arbeidsplasser over på Teams og andre digitale møteverktøy. Digitalisering, nye arbeidsformer og samarbeidsverktøy skapte varige positive endringer, økt digital kompetanse, og en kultur for å drive nyskaping og utvikling på nye måter. Selv om behovet for omstilling og fleksibilitet har bestandig vært høyt, har behovet for omstilling sjeldent blitt så tydelig som da koronakrisen traff samfunnet. Endringene har vært

med på å sette preg i aspekter i arbeidslivet blant annet kommunikasjon og samhandling. Dette utfordret også etablerte mønstre og ledelsesformer. Både ledere og medarbeidere fikk økt sin kompetanse når det gjelder omstillings- og endringsarbeid. Med utvidet bruk av hjemmekontor og digital samhandling, var det mindre hensiktsmessig og mer utfordrende å praktisere en tradisjonell lederrolle. Det har derfor oppstått et naturlig behov for å øke graden av tillit til de ansatte. Basert på mine funn kom det tydelig frem at en endring i ledelsesform i tiden fremover er å foretrekke. Der fokuset er rettet mot en mer tillitsbasert ledelse. En tillitsbasert tilnærming til ledelse skaper et positivt menneskesyn der man tror at mennesker har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb og bidra på en effektiv måte.

Denne undersøkelsen viser at kjente og etablerte modeller for endringsledelse og styring ikke holder mål, og er i ferd med å bli utdaterte som følge av den raske utviklingen. Modellene har ikke tatt høyde for endringer som skjer som følge av en krise der fokuspunktet ikke er det samme som endringsprosesser under normale tilstander. Håndtering av koronapandemien og implementering av endringer på rekordtid ser ut til å ha visket bort fokuset på forberedelser forut for en endring, samt å etablere en kriseoppfattelse. Det som viste seg å ha avgjørende betydning i endringsprosessene var selve gjennomføringen av endringene; fokus på å finne løsninger for eventuelle utfordringer og tilpasse seg underveis i prosessen. På grunn av uforutsette hendelser, har det vært større behov for fleksibilitet og dynamisk tilpasning underveis da enkelte avgjørelser måtte tas «på stående fot». Man kan trekke paralleller og gjøre seg kjent med disse læringsmomentene ved implementering av endringsprosesser under normale tilstander for å skape endringskapasitet og endringsvilje.

Spørsmålet blir da hvordan man skal skape følelsen av krise når det ikke er pandemi og når det ikke er noe som brenner. Et viktig element for ledere er å plukke opp de trendene som skjer og finne fatt i det som påvirker oss som en organisasjon. Det å ha blikket vendt ut i verden som leder og følge med på de store trendene og klare å kommunisere det internt til sine egne folk. Det er viktig å være ekte og autentisk. Som leder må man kunne tro på det budskapet som skal ut til medarbeiderne, for at de skal ta det til seg. Når man kommuniserer, skal man koble på følelsene sånn at det smitter over til andre mennesker. Hvis ledere klarer å skape en klar visjon, der mål og prioriteringer om hva som skal gjøres er tydelige er endringer enklere gjennomførbare. Samtidig skal ledere øve seg på å ta beslutninger på usikkert grunnlag og kunne gi slipp på makt og kontroll.

For å skape en endring er det dermed ikke nødvendig med en skremselpropaganda eller trussel. Når det er sagt har frykt i budskap til en viss grad en effekt, men hvis det blir for mye frykt mister det effekten. I en endringsprosess kan denne frykten gå ut på å gi informere om at vi står sammen, og at vi må få til dette. Altså et budskap om samhold.

9 Styrker og svakheter

En styrke ved undersøkelsen er at jeg utpekte informantene fra to ulike virksomheter. Jeg selv er ansatt ved den ene virksomheten og har dermed vært involvert i endringsprosessene i forbindelse med Covid-19. Selv om man prøver å videreformidle objektive kvalitative data vil uansett fortolkningen være påvirket av egne meninger, erfaringer og opplevelser. Derfor valgte jeg å bruke informanter fra en annen offentlig aktør også for å forsikre objektiviteten.

En svakhet ved denne studien er at den inkluderer få informanter, og svarene er kun fra et ledelsesperspektiv. Studien kombinerer ikke kvantitative data med kvalitative data, noe som kunne ha gitt bedre muligheter til å belyse problemstillingen.

Selv om Covid-19 nærmer seg en ende er den fortsatt pågående i skrivende stund. Endelige konklusjoner vil derfor basere seg på antakelser og forventninger, noe som er en svakhet ved denne studien. Men det som samtidig kan gi oppgaven en egenverdi som et tidsbilde, er at den er skrevet imens Covid-19 fortsatt var svært aktuelt. I en periode hvor selv om vi i akkurat dette øyeblikket står uten nasjonale tiltak så er man i ferd med å innføre nye lokale tiltak visse steder i landet.

10 Avsluttende refleksjoner og veien videre

Her vil jeg gjøre noen avsluttende tanker. I tillegg vil jeg beskrive hva jeg eventuelt kunne ha forsket på videre dersom jeg skulle fulgt dette feltet.

Koronapandemien er fortsatt pågående selv om samfunnet er tilbake til normalsituasjon de fleste steder i landet. Temaet er derfor fortsatt levende, og vi lever fremdeles i en vedvarende endringssituasjon. Selv om det ser ut til å gå mot en «ny normal» der samfunnet er åpent og man allikevel har større autonomi på for eksempel bruk av hjemmekontor, har man implementert nye arbeidsrutiner og hatt en generell digital opprustning av arbeidsplassene. Vi vet ikke hvordan nye endringer fortsatt vil gjøre seg gjeldende på arbeidsplasser med opphav i pandemirelaterte problemstillinger.

Endringene gjort frem til nå måtte gjennomføres. Vi har derfor ikke gode kriterier for å måle eventuell suksess, rent utover sammenligning med tidligere definerte servicemål, produksjonsmål og eventuelle interne målstyringer. Det er gjort mye grunnleggende endringer som ikke hadde vedtatte suksesskriterier på forhånd. Ville disse utfordringene ha blitt løst annerledes dersom man hadde forhåndsdefinerte suksesskriterier? Eller dersom man hadde fått muligheten til å se på kostander, budsjetteringer, drift og vedlikehold?

På nåværende tidspunkt er hybridløsninger blitt gjeldende standard. Det er vanskelig å si om vi faktisk kan snakke om hybrid eller hjemmekontor som en ny normal, eller om vi egentlig er i avviklingsfase av innførte krisetiltak. I så fall så har alle pandemirelaterte tiltak på arbeidsplassen vært løpende krisehåndtering, og det vil ikke være snakk om en vedvarende endring inn i en ny normal. Eventuelt om man i retrospekt vil se resultatene av koronahåndteringen som en endring, men at vi også kan oppleve en ny endring som går tilbake nærmere den hverdagen vi hadde før pandemirelaterte tiltak.

En utfordring på sikt vil være at en ny og større bruk av tillitsbasert ledelse med flatere struktur vil gi ledere «mangel på sauer å gjete». Hva skal vi med ledere som ikke har noen å lede? Ledelsens kontrollbehov for å forsvare sin egen eksistens kan også trumfe igjennom at vi tilbakestiller nye og moderne hybridløsninger til den hverdagen vi kjente tidligere.

Dagens samfunn har gjort det slik at vi går gjennom kontinuerlige endringer hele tiden noe som gjør de tradisjonelle endringsmodellene utdaterte for bruk i dagens samfunn. Som jeg nevnte er det større fokus på gjennomføring som en del av en naturlig utvikling. De etablerte endringsmodellene vil derfor være vanskelig å overføre til noe som er i kontinuerlig forandring når vi ikke har et start- eller slutt punkt. Det kunne derfor vært fordelaktig å lage en ny endringsmodell som passer bedre til endringer i dagens samfunn.

11 Referanser

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

Aftenposten. (2020, 12. mars). *Regjeringen setter inn «de sterkeste tiltakene vi har hatt i fredstid»*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/mR4pRL/regjeringen-setter-inn-de-sterkeste-tiltakene-vi-har-hatt-i-fredstid>

Amundsen, O., Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme – og kunsten å skape god endringspraksis*. (2. utg.) Gyldendal akademisk.

Arbeidsgiverportalen, (2021, 12. januar). *Fjernledelse*. <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/ledelse/fjernledelse>

Batorski, J. (2017, juni). *Crisis Management Within an Organisation*, Research Gate, https://www.researchgate.net/publication/328429335_Crisis_Management_Within_an_Organisation

Bergum, S. (2009). Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers- managerial communication at a distance*. [Doktorgradsavhandling, Turku School of Economics]. Serja/Series A-10:2009. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Borch, O. J. & Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse*. Fagbokforlaget.

Bridges, W. & Mitchell S. (2016). *Managing transitions: making the most of change* (4. utg), Forlag: Da Capo Lifelong

Bråten, O. A. (2020). *Håndbok I krisehåndtering*. Cappelen Damm Akademisk

Coombs, T.W., (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. (4. utg). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K. G. (2016). *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*, The Tavistock Institute. Vol. 69(1) 33-60. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715577707>

Fearn-Banks, K. (2009). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. (3.utg.). Taylor & Francis e-Library

FHI. (2020, 8. februar). *Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19*. <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/>

Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., Cavarretta, F. L. (2009). *A framework for examining Leadership in extreme contexts*. *The Leadership Quarterly*. Volume 20, Issue 6. Pages 897-909. <https://core.ac.uk/download/pdf/17235973.pdf>

Hennestad B.W. & Revang Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. Universitetsforlaget.

Hennestad, B. W. (2000). *Implementing participative Management*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3): 314-335.

Holgersen, H., Jiao, Z. & Svenkerud, S. (2020). *Who and how many can work from home in Norway? Evidence from task descriptions. Discussion paper 935/2020.*
<https://www.ssb.no/en/forskning/discussion-papers/attachment/425729>

IHR-forskriften. (2007). *Forskrift om varsling av og tiltak ved alvorlige hendelser av betydning for internasjonal folkehelse mv.* (FOR-2007-12-21-1573). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2007-12-21-1573>

James, E.H. & L.P. Wooten (2005). *Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis.* *Organizational Dynamics*, 34(2): 141–152. <https://jamesandwooten.com/wp-content/uploads/2020/04/Leadership-as-unusual-Org-Dyn.pdf>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Abstrakt forlag AS.

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

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.). Fagbokforlaget.

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

Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken: Om å lese en bedrift før, under og etter krisen*. Universitetsforlaget.

Kontochristos, I. L. (2020, 14. juli). *Slik leder på best på avstand*. Ledernytt,
<https://www.ledernytt.no/slik-leder-du-best-paa-avstand.6185889-112537.html>

Kotter, J.P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*, 73(2): 59–67. https://www.studymode.com/subjects/kotter-j-p-1995-leading-change-why-transformation-efforts-fail-harvard-business-review-march-april-p-59-67-page1.html#google_vignette

Kotter, J. (2007, januar). *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*. Harvard Business School in Boston. <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2017). *Our Iceberg Is Melting*. Pan Macmillan

Martinsen, Ø. L. red (2019). *Perspektiver på ledelse*. (5.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

- Molstad, M.H. & Aspeli A.K. (2020). *Fjernledelse – Fred, Frihet og ensomhet?* Gyldendal Akademisk
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations.
http://lhc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013_07.dir/pdf/F83xvxgaM.pdf
- Lunde, I. K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nadler, D. (1993). *Concepts of the management of organizational change*. Maybe, I.C. & White-Mayo, B., Managing change (2.utg.). London Chapman.
- Neeb, E. (2020, 11. desember). *Fjernledelse og arbeidsmiljø*. Difi.
<https://pamelding.difi.no/getdocument.ashx?i=2708&a=330456&h=26036737AD61BBCAF089A12CDD21F05A>
- Nesse, S. (2015). *Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse?* Magma (7.), 76- 84.
<https://www.magma.no/hva-kan-vi-lare-fra-kriseledelse-om-endringsledelse>
- Nesse, S. (2016, 30. november). *When Leadership Matters More Than Leaders: Developing a Processual Perspective on Leadership during Organizational Crises*. [Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole]. Norges Handelshøyskole
- Nesse, S. (2017, 23. mai). *Kriseledelse kan trenes*. NHH. <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2017/mai/kriseledelse-kan-trenes/>
- Nesse, S. (2020, 26. mars). *Nå blir alle ledere kriseledere - lenge*. Dagens Næringsliv.
<https://aff.no/na-bli-alle-ledere-kriseledere-lenge/>
- Pearson, C., & Clair, J. (1998). *Reframing crisis management*. Academy of Management Review, 23(1), 59–76.
<https://www.proquest.com/docview/210945272/fulltextPDF/C1BA89FEED5C4EB8PQ/1?accountid=26469>
- Perry, R., & Lindell, M. (2003). *Preparedness for Emergency Respons: Guidelines for the Emergency planning process*. *Disasters*, 27 (4), ss. 336-350.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.3685&rep=rep1&type=pdf>
- Stensaker, I.G. & Meyer C.B. (2011). *Change experience and employee reactions: developing capabilities for change*. *Personnel review*, 41(1): 106–124.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). *Organizing for high reliability: Process of Collective mindfulness*. *Research in Organizational Behavior*, Volume 1, PP 81-123. <http://wendynorris.com/wp-content/uploads/2018/08/Weick-et-al-2008-Organizing-for-High-Reliability-Processes-of-Collective-Mindfulness.pdf.pdf>

Waugh W.L. & Streib G. (2006). *Collaboration and Leadership for effective Emergency Management*, Georgia State University.
<https://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/executive%20fellows%20pdf%20readings/waugh%20and%20streib-collab%20leadership.pdf>

Woodlanddecay, M. (2018, 24. Oktober). *Leading change: The nonsense of urgency*. Woodlanddecay.com. <https://woodlanddecay.com/2018/10/24/leading-change-the-nonsense-of-urgency/>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organization* (8. Utg.). Pearson Education, Inc, Publishing as Prentice Hall

12 Vedlegg 1: Intervjuguide

Gjennom disse spørsmålene håper jeg å få svar på hvordan ledelse er utøvd i en krisesituasjon og hvordan endringene er blitt planlagt og iverksatt etter hvert som krisen har vært vedvarende. Og hvordan bruk av endringsledelse har vært nyttig i denne prosessen.

Presentasjon og beskrivelse av arbeidsforhold:

- Har du formell utdanning innen ledelsesfaget?
- Hvor i landskapet befinner du deg, mellomleder, direktør osv.
- Har du personalansvar?
- Hva slags lederstil mener du selv du har?
- Hvordan er organisasjonen bygget opp? Er det flat struktur, hierarkisk osv.
- Samsvarer din lederstil med hvordan ledelse utøves generelt i organisasjonen?
- Har dere benyttet ekstern støtte (lederutvikling/konsulenter) under pandemien?
- På hvilken måte leder man best i en tid hvor vi blir kraftig utfordret på det etablerte og vante?

Krisehåndtering:

- Hvordan håndterte dere koronautbruddet i den innledende fasen?
 - o Hvilke tiltak ble iverksatt?
 - o Hva slags umiddelbare endringer ble innført i arbeidsmetode/oppgaveutførelse?

Endringsledelse:

- Situasjonen og endringene som fulgte viste seg å bli langvarige og det var ikke lenger den samme typen akutt krise. Hvordan utviklet denne overgangen seg på din arbeidsplass?
- Hvordan kan en lede både i den akutte fasen og samtidig tenke strategisk mot den tiden som kommer etter krisen?

En planlagt endring:

- Hva skiller endringer i en krisesituasjon fra tradisjonelle planlagte endringsprosesser?
- Hvilke tiltak ble iverksatt for å sikre en god informasjonsflyt og kommunikasjonsplattform for medarbeidere, og hvordan er denne utviklet over tid?
- Hvordan ble relasjonen til medarbeiderne og oppgavedelegering opprettholdt?
- Hvordan kan man på best mulig måte møte sine ansatte sånn at de både føler seg ivaretatt med tanke på den eksterne situasjonen, men også med tanke på endringer i arbeidshverdagen?

Evaluering

- Hva kunne du som leder ha gjort annerledes?
- Hva har vært de største utfordringene?
- Hadde du en langsiktig plan?
- Ser man den enkelte medarbeider når man gjennomfører store kollektive endringer?
- Hva skjer med alle endringene på din arbeidsplass når pandemien er over?
- Hva har dere lært så langt og hva kan dere ta videre med dere for å utøve et godt lederskap?