

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: 23

Krisehåndtering i byggebransjen fra et HR perspektiv

Dato: 29.11.2021

Totalt antall sider: 70

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad ved Nord Universet. Min studietid på universitetet har vært interessant og lærerik, et studie jeg har tatt ved siden av 100% jobb over fire og et halvt år. Å skrive en masteroppgave er en omfattende prosess, og jeg valgte å utsette innleveringsfristen med et semester. Oppgaven har strukket seg over lang tid, men det har samtidig vært en spennende og givende periode. Da Covid-19 brøt ut som pandemi ønsket jeg å fordype meg i situasjonen som påvirket alle, men spesielt næringslivet. Å skrive om en situasjon som pågår og stadig endrer seg har vært utfordrende både for meg og informantene. Justering av problemstilling og teorisøk knyttet til tema har vært en kontinuerlig prosess underveis, så oppgaven har dermed endret seg mye underveis. Jeg kan med stolthet se tilbake på en prosess med hardt arbeid og mange kvelder foran tastaturet, imens jeg har både flyttet, skiftet jobb og endret sivilstatus. Egeninnsats og disiplin har blitt støttet blant de nærmeste rundt meg, men det er likevel mange jeg vil takke. Jeg ønsker først og fremst å takke HR lederne som lot meg intervju dem i en presset situasjon, samt å få innsyn i internundersøkelser de har gjennomført i egen organisasjon. Denne undersøkelsen omhandler sensitiv informasjon og opplysninger så HR leders navn, organisasjon og opplysninger fra medarbeiderundersøkelse er behandlet konfidensielt. Jeg vil videre rette en stor takk til veilederen min, Hin Hoarau Heemstra, for raske, presise og gode tilbakemeldinger via veiledningstimer på Teams. Det er beundringsverdig hvordan hun har besvart spørsmål jeg måtte ha på en konstruktiv måte og motivert meg underveis. Til slutt vil jeg takke mine to arbeidsgivere som har vist forståelse for at jeg skriver master ved siden av jobb. Jeg vil også takke mine familie og kjæreste som har støttet og oppmuntret meg underveis. Jeg vil avslutningsvis dele at jeg er svært fornøyd med å gjennomføre en master. Et mål som ble skapt for å bygge videre på mine interesser og forståelse for organisasjoners liv. Jeg har jobbet mye og hardt for å få endene til å møtes, men har en tro på at alt er mulig, det kan bare ta litt lengre tid.

Ingeborg Sandvik

Trondheim, november 2021

Sammendrag

Siden mars 2020 har samfunnet håndtert den største krisen i historien, etter andre verdenskrig. Viruset Covid-19 ble erklært en pandemi og førte til omfattende restriksjoner for alle.

Denne studien undersøker hvordan fem av de største bygningsfirmaene i Trondheim håndterte krisen. De ble blant organisasjonen som holdt «hjulene i gang», til tross for smittefare med formål om å overlevere byggeprosjekter og unngå permitteringer. Studien er gjennomført med kvalitativ metode og intervju av Human Resource [HR] på organisasjonsnivå. Empiri og teoretiske funn fra litteratursøk er knyttet til tema innen Human Resource Management [HRM], endringsledelse og kommunikasjon. Formålet med studien er å undersøke hvordan HR ledere i de store bygningsfirmaene har håndtert krisen Covid-19, og belyse hvordan HRM, endringsledelse og kommunikasjon til krisehåndtering fra et HR perspektiv.

Problemstilling stiller spørsmål ved «*Hvordan håndterer HR ledere en krise?*».

Funn i studien legger frem hva ansatte har behov for i en krisesituasjon og hvilke krefter som kan mobiliseres i en organisasjon som opprettholder drift. HR lederne forteller åpent om deres opplevelse av egen rolle og deres subjektive opplevelse av håndteringen av krisen i egen organisasjon. Det kommer tydelig frem at krisen medførte store endringer for den enkelte, men samtidig på organisasjonsnivå. Funnene viser et behovet for tydelig informasjon og riktig bruk av kommunikasjon for å trygge ansatte i krisen. Studien avdekker ansattes behov for nærledelse og at det er individuelt hvordan de håndterer endringene som pålegges gjennom tiltak. Det kommer frem at HR ledere har hatt en utstrakt lederrolle i krisen og at mange vendte seg inn i organisasjonen for å søke svar. En påstand fra HR lederne er at situasjonen bidro til økt samhold internt, til tross for motstand til hjemmekontor og arbeid ute blant andre i smitten. Det var derimot blandede erfaringer med hjemmekontorløsninger med tanke på nærledelse, kommunikasjon, sosialt samvær og effektivitet.

Studiens hovedfunn er at kommunikasjon er grunnmuren for HR ledelse og endringsledelse i kriser. For å håndtere en krise må HR ledere være både motstands- og tilpasningsdyktige, samtidig som de viser medmenneskelighet og innehar refleksjonsevne ovenfor ansatte og organisasjonen.

Abstract

Since March 2020, society has dealt with the biggest crisis in history, after World War II. The Covid-19 virus declared a pandemic and led to extensive restrictions for all of us.

This study examines how five of the largest construction companies in Trondheim handled the crisis. They kept the "wheels in motion", despite the risk of infection with the aim of hand over construction projects to avoiding layoffs. I used a qualitative method in the study, and interviews of HR managers at organizational level to get empirical findings. I used theoretical search in literature related to topics within Human Resource Management (HRM), change management and communication. The purpose of the study is to investigate how HR managers in large construction companies handled the Covid-19 crisis. I wanted to find the link between HRM, change management and communication in crisis management from a HRM perspective.

The issue raises the question: How do HR managers handle a crisis?

The study present findings from employees needs and the forces they mobilized in a crisis. HR managers talk openly about their experience of their own role and their subjective perspective dealing with the crisis in their own organization. It is clear that the crisis led to major changes for the individuals, but at the same time also at the organizational level. The findings confirm that employees need clear information. HR managers need to be aware of their use of communication and secure employees in every level. The study reveals employees' needs for management and that it is individually how they handled the changes after restrictions impact. It appears that HR managers have had an extensive leadership role in the crisis and that many turned into the organization to seek answers. One claim from HR managers is that the situation contributed to increased unity internally, despite opposition to home offices and work abroad, among others. On the other hand, they had mixed experiences with home office solutions in terms of nearby management, communication, socializing and efficiency.

The main finding of the study is that communication is the foundation for HR management and change management in crises. To deal with a crisis, HR managers must be both resilient and adaptable, at the same time as they show humanity and have the ability to reflect on employees and the organization.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Begrepsavklaring.....	7
1 Innledning.....	8
1.1 Presentasjon	8
1.2 Aktualisering	9
1.2.1 Covid-19.....	9
1.2.2 Byggetreprenører i Trondheim.....	9
1.3 Problemstilling.....	11
1.3.1 Forskningsspørsmål:.....	11
1.3.2 Kontekst	11
1.4 Argumenter for valg av problemstilling	11
1.5 Avgrensning.....	12
1.6 Disposisjon	13
2 Teori	14
2.1 HR Ledelse	14
2.1.1 HR leders rolle	15
2.1.2 Krisehåndtering	15
2.2 Endring	16
2.2.1 Endringsmodell	17
2.2.2 Omstillingskurven	18
2.3 Kommunikasjon.....	19
2.3.1 Tilpasning.....	20
2.3.2 Motstandsdyktighet	21
2.3.3 Tillit og relasjoner	22
3 Metode.....	14
3.1 Metodisk tilnærming.....	23
3.1.1 Forskningsdesign.....	23

3.1.2	Fenomenologisk design.....	24
3.1.3	Hermeneutisk-fenomenologisk tolkning	25
3.2	Datainnsamling.....	25
3.2.1	Utvalgsstrategi.....	26
3.2.2	Intervjuguide	26
3.2.3	Gjennomføring av intervju	26
3.2.4	Behandling av data	27
3.3	Metoderefleksjon	27
3.3.1	Validitet	28
3.3.2	Reliabilitet	29
3.3.3	Refleksjon over egen rolle som forsker.....	30
3.3.4	Kritisk refleksjon over valgt design og metode	30
3.3.5	Etiske problemstillinger	31
4	Funn og analyse.....	32
4.1	HR Ledelse	32
4.1.1	Funn.....	33
4.1.2	Analyse og diskusjon	34
4.2	Endringsledelse.....	39
4.2.1	Funn.....	39
4.2.2	Analyse og diskusjon	40
4.3	Kommunikasjon.....	45
4.3.1	Tilpasning - Funn	45
4.3.2	Tilpasning - Analyse og diskusjon.....	46
4.3.3	Motstandsdyktighet - Funn.....	49
4.3.4	Motstandsdyktighet - Analyse og diskusjon	50
4.3.5	Tillit og relasjoner - Funn.....	53
4.3.6	Tillit og relasjoner - Analyse og diskusjon	53
5	Konklusjon	56
5.1	Forslag til videre forskning.....	57

5.2 Avslutning	57
Referanser.....	58
Figurer	61
Vedlegg	62
Intervjuguide	62
Samtykkeerklæring HR ledere	66
NSD vurdering	63

Begrepsavklaring

Bygge bransjen:	Benevnes om bransjen som utfører arbeid innen bygg og anlegg
Bygningsfirma:	En organisasjon som utfører bygningsarbeid og tar på seg jobber gjennom anbud til offentlig og private byggherrer.
Byggherre:	Byggherren er betegnet som kjøper eller oppdragsgiver for entreprenører. Det er byggherre som eier byggeprosjektet
Entreprenør:	I oppgavens kontekst benyttes begrepet entreprenør om bygningsfirma.
Hovedentreprenører:	Er en entreprenør som tar på seg hovedansvaret for et byggeprosjekt, gjerne gjennom å ha vunnet en anbudsprosess
Underentreprenør:	Er en entreprenør som har inngått en kontrakt med hovedentreprenør om å utføre deler av byggeprosjektet
Covid-19:	Virus som forårsaket nedstengning og kategorisert som pandemi
HR	Human Resource Management, ledelse av menneskelige ressurser i en organisasjon, også kalt personalledelse
Beredskapsgruppe:	Krisehåndteringsmedlemmer i organisasjonene, HR leder, øverste leder, HMS leder og økonomi leder
Ansatte og medarbeidere:	De som jobber i et entreprenørfirma, herunder produksjonsansatte og administrasjonsansatte
Avdelingsledere:	Ledere som er ansvarlige for byggeplassledelsen, opptrer i denne konteksten som en mellomleder
Teams:	Microsoft Teams, digital kommunikasjons- og samarbeidsplattform via PC, også kalt videosamtale

1 Innledning

Jeg vil med dette kapitlet belyse hvorfor jeg valgte å studere krisehåndtering fra et HR perspektiv med utgangspunkt i fem ulike bygningsfirma i Trondheim. Jeg har i studien valgt å fordype meg innen HRM (Human Resources Management) etter endt studie i Business Administrasjon (MBA), for å øke kompetansen min innen fagfeltet. Innledningsvis presenteres formålet med studien, aktualisering av forskningsfeltet og problemstillingen. Videre beskrives kontekst, operasjonalisering av problemstillingen og avgrensninger for studien, og til slutt oppgavens oppbygging.

1.1 Presentasjon

Covid-19 stengte samfunnet og medførte til restriksjoner som påvirket alles liv fra mars 2020. Virusets og fare for smitte bidro til å skape uro, redsel og usikkerhet knyttet til å møte på jobb. I den forbindelse vendte ansatte seg mot egen organisasjon og HR lederne fikk et utstrakt ansvar for å utforme informasjon og retningslinjer. HR lederne inntok rollen alle vendte seg mot, en rolle som både skulle vise forståelse, tolke informasjon, håndtere alle spørsmål og betrygge ansatte om organisasjonenes situasjon.

Formålet med denne studien er å øke egen forståelse av hvordan HR ledere håndterer en så brå endring som Covid-19, samt hvordan det påvirket dem og menneskene som jobber hos dem. Organisasjonene jeg undersøker er blant nasjonale byggetreprenører med over 300 ansatte hver i Trøndelag. Samtlige organisasjoner har økonomisk styrke til å håndtere kriser og har gjennomgått både finanskriser samt store endringer tidligere. Begrunnelsen for å fokusere på Covid-19 krisen er særlig knyttet til de menneskelige ressursene i organisasjonen sett i sammenheng studiets tema innen HRM og HR leders håndtering av krisen.

Egen bakgrunn for interesse for forskningsfeltet:

- Jeg ønsker å vite mer om HR leders rolle i krisen (HRM).
- Jeg lurer på hvilke måte de har ledet ansatte og hvordan har ansatte respondert på en så brå endringen (endringsledelse).
- Jeg interesserer meg for hvordan HR ledere informerer, trykker og motiverer ansatte i krisen (kommunikasjon).

1.2 Aktualisering

Historisk sett kan en krise være forårsaket flere forhold og ramme samfunnet på forskjellige måter. Noen krisen avdekkes og avsluttes i tidlig stadier, mens andre kan pågå i lengre tid og kreve store tap for de involverte. En krise kan desarmere en hel organisasjon og ansatte, som innebærer både tidsnød, usikkerhet og raske beslutninger. I krisesituasjoner må beslutningstakere håndtere iverksettende tiltak som blir avgjørende for krisens utfall. I krisen Covid-19 jobber organisasjonene under ytre ukjente påvirkninger som fører til store forandringer. Krisen som kom så brått utgjorde en stor endring for alle involverte og HR ledere tok en rolle som skulle vise retning, uten selv å ha vært gjennom noe lignende tidligere.

1.2.1 Covid-19

Viruset SARS-CoV-2, er et koronavirus som har fått navnet Covid-19. Koronaviruset fører til luftveisinfeksjon og kan gi alt fra milde symptomer til alvorlig sykdom og i sjeldne tilfeller dødsfall blant mennesker. Utbruddet av viruset startet i storbyen Wuhan i Hubei-provinsen i Kina i desember 2019, og ble i begynnelsen knyttet til et matmarked i byen. Viruset ble identifisert av kinesiske helsemyndigheter 7. januar, 2020 (Folkehelseinstituttet [FHI], 2021). Viruset Covid-19 smitter via dråpesmitte spredte seg fra Kina til store deler av verden, inkludert Europa og Norge på kort tid (FHI, 2021).

30. januar 2020 erklærte Verdens helseorganisasjon [WHO] utbruddet av viruset Covid-19 som en "alvorlig hendelse av betydning for internasjonal folkehelse". Allerede 12. mars 2020 ble utbruddet erklært som en pandemi av WHO og regjeringen besluttet at landet skulle stenges ned for å hindre smitte. Covid-19 utviklet og spredte seg over verden så raskt at ingen kunne planlegge for endringen eller forestille seg hvordan det vil utarte seg og hvor lenge det vil vare. I Norge ble hele landet påvirket av regjeringens tiltak for å bekjempe spredning av viruset og folk ble bedt om å holde seg hjemme og unngå sosial kontakt, også kalt en nasjonal dugnad for å få smitten under kontroll.

1.2.2 Byggentreprenører i Trondheim

I denne oppgaven benyttes begrepet entreprenører om organisasjoner som har i oppgave å oppføre bygninger for byggherrer. Det vil si at de kalkulerer anbud for oppføring av bygninger i planlagte prosjekt. Fokuset i denne oppgaven vil være å undersøke hvordan de opplevde, håndterte og vurderte krisesituasjonen. De fem store byggentreprenørene i

undersøkelsen har pågående og planlagte byggeprosjekter med fastsatte fremdriftsplaner. Alle prosjektene har ferdigstilling til avtalt tid for byggherrer som er deres oppdragsgiver. Dersom entreprenørene ikke kan ferdigstille prosjektet til overlevering risikerer de dagbøter og forskyvninger av andre prosjekter. Om de stanser driften vil det skape ringvirkninger for bygg innen både helse, oppvekst og boliger. Kostnaden og konsekvensene ved nedstengning av deres drift er store for samfunnet og bransjens ansatte.

Bygge bransjen er derimot ikke en del av samfunnskritiske funksjoner (Regjeringen, 2021). Bransjen er til tross for dette Norges nest største fastlandsnæring og sysselsetter en fjerdedel av privat sektor. Ringvirkninger for at bygge bransjen stanser opp på grunn av Covid-19 vil påvirke vår nasjonale økonomi og over 260 560 ansatte tilknyttet bransjen (Byggenæringens Landsforening [BNL] 2021).

Byggentreprenørene i undersøkelsen har som hovedoppgave å oppføre bolig og næringsbygninger, samt rehabilitere eksisterende bygninger på anbud for byggherrer. De konkurrerer i anbudsprosesser, men samarbeider om interne ressurser i «Trondheimsavtalen» i Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg [EBA]. Avtalens formål er å hjelpe medlemsbedriftene gjennom koronakrisen og bidra til at næringen er best mulig rustet til å løse samfunnsoppdraget, gjennom å skape viktige verdier for hele samfunnet (EBA, 2021). Trondheimsavtalen sørger for at ansatte kan leies ut mellom entreprenørene for å unngå permitteringer og oppsigelser.

Begrunnelsene for å ikke stenge byggeplasser var blant annet oppsatt fremdriftsplaner, leveranser og at Force Major¹ ikke kunne benyttes for å få utsettelse på leveringsfrister. Entreprenørene måtte kartlegge hva de kunne utføre uten full bemanning og tvang prosjektledere til å tenke alternativt med tanke på fremdriftsplaner. Samtlige entreprenører i undersøkelsen bestemte seg for å holde «hjulene i gang». Til tross for at organisasjonene ikke samarbeider om interne rutiner. De har de likevel et godt samarbeidet igjennom Trondheimsavtalen, der de kan avlaste hverandre og dele på bemanning for å unngå permitteringer.

¹ *Force majeure* eller *vis major* er et begrep som daterer seg tilbake til romerretten. Det beskriver særlige omstendigheter som ikke er under menneskelig kontroll og som det derfor på forhånd er klart at mennesker ikke kan avverge. https://lovdata.no/artikkel/force_majeure/103 (Lovdata, 2021)

1.3 Problemstilling

Tema jeg ønsker å fokusere på i undersøkelsen er HR ledelse, endringsledelse og kommunikasjon med underkategorier i fra et HRM perspektiv. Grunnen til at jeg velger å fokusere på de tre temaene og HR ledere spesielt er å se om det kan være en sammenheng mellom måten de har håndtert krisen som kan knyttes til teoretiske funn i temaene.

Overordnet tema: Krisehåndtering i bygge bransjen fra et HR perspektiv

Problemstilling: Hvordan håndterer HR ledere en krise?

1.3.1 Forskningsspørsmål:

HRM: Hvilke rolle har HR ledere ved en krisesituasjon?

Endring: Hvilke rolle har HR ledere i endringer ved en krisesituasjonen?

Kommunikasjon: Hvilke rolle spiller kommunikasjon ved en krisesituasjon?

1.3.2 Kontekst

Covid-19 virus utløser en verdensomfattende pandemi, Norge blir nedstengt av regjeringen og alle pålegges å holde seg hjemme i størst mulig grad. Bygge bransjen holder «hjulene i gang» og produksjonsarbeidere møter på byggeprosjektet for å fullføre jobben, mens administrasjonsansatte flyttes på hjemmekontor. Covid-19 og bygge bransjen danner i denne studien et illustrert bakteppe for å forstå krisehåndtering fra et HR perspektiv, og er i denne studien med på å bygge opp under de teoretiske fenomen jeg interesserer meg for.

HR ledere i organisasjonene jeg undersøker er ansvarlige for å utforme og gi informasjon om organisasjonens retningslinjer som en del av håndteringen av krisen. Det medfører en brå endring og ansatte må tilpasse seg den nye hverdagen med smittevern, digital kommunikasjon og fysisk avstand. HR ledere fikk i oppgave å forme den nye hverdagen for organisasjonen, som medfører at de må tilpasse seg og utvise motstandsdyktighet, samtidig vise tillit til relasjonene internt.

1.4 Argumenter for valg av problemstilling

Min ambisjon og formål med en MBA er å tilegne meg kunnskap om ledelse og mellommenneskelige egenskaper innen HR faget. Jeg har et ønske og ambisjoner om å jobbe

innen HR ledelse i fremtiden. Grunnlaget for å sette søkelys på bygge bransjen spesielt er fordi jeg har jobbet tett opptil byggentreprenørene som tjenesteleverandør i min jobb innen bemanning.

For å kunne å jobbe med HR er det vesentlig å ha interessen for mennesker, samt å søke forståelse for hvordan man kan håndtere utfordringer og endringer. Jeg mener relasjonell og kommunikativ kompetanse er en viktig lederegenskap for å kunne forstå hvordan samspillet i organisasjonen er og hvordan det påvirker menneskene i den. Jeg har reflektert over egne ferdigheter, spesielt med tanke på endringer og håndtering av motstand. Jeg har derfor en indre motivasjon om å tilegne meg mer kunnskap om HRM, endringsledelse og kommunikasjon for å forstå og håndtere utfordringer i rollen.

1.5 Avgrensning

Jeg skal i studien belyse HRM som et eget fagfelt og organisasjonsforpliktelser en HR leder har for sin organisasjon. HRM handler om ledelse og består av ulike HR praksiser. Jeg går ikke inn på ulike definisjoner av ledelse, men vil undersøke hvordan HR kan lede ansatte i en krise. Studien omhandler kun HR ledere og ikke HR ansatte eller avdelinger.

Teori innen endringsledelse er kun knyttet opp mot to modeller som viser hvordan mennesker reagerer på endring og omstilling. Alle som jobber i organisasjonene som undersøkes er anonyme og knyttes ikke direkte til studien. Analysen av endringsledelse ikke er basert på direkte opplysninger, men indirekte svar etter HR leders opplevelse.

Jeg har avgrenset kommunikasjon til å omhandle hvordan HR leder kan benytte kommunikasjon til å øke tilpasning, motstandsdyktighet, relasjon og tillit. Jeg knytter analysen til hvordan HR ledere benytter kommunikasjonen med ansatte og hvilke tilbakemeldinger de får fra ansatte.

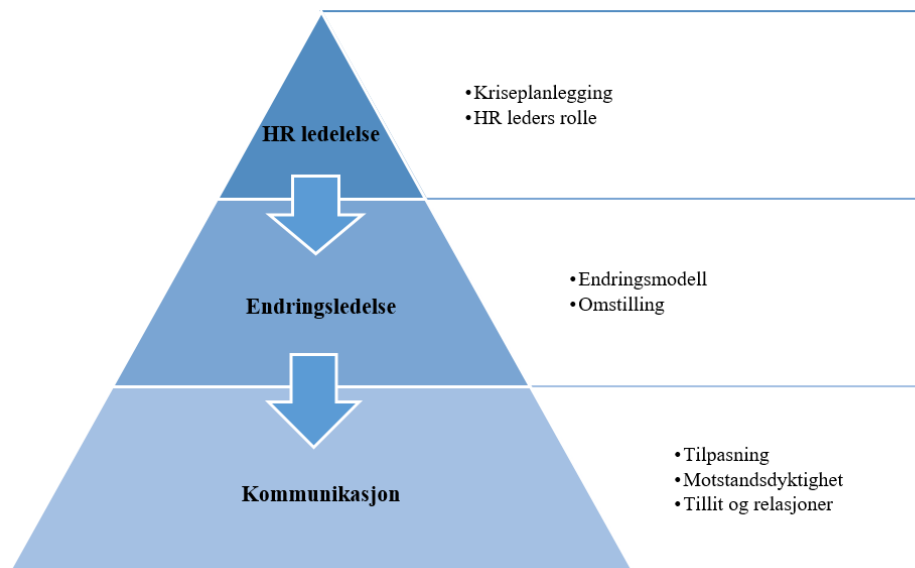
Den metodiske tilnærmingen og innsamling av data er basert på intervjuer og opplysninger fra organisasjonens interne undersøkelser. Oppgavens teori, funn, analyse, konklusjon og anbefaling ikke direkte overførbare til en annen organisasjon, bransje eller situasjon. Hadde jeg gjennomført datainnsamlingen senere kan besvarelsene vært annerledes enn ved det aktuelle tidspunktet.

1.6 Disposisjon

- Innledning:** Presentasjon og aktualisering av studien som undersøkes, kontekst, krisen Covid-19 og byggentreprenører i Trondheim. Studiens problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning.
- Teori:** Det teoretiske rammeverket knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmål, som grunnlag for analyse av data og funn. Det teoretiske rammeverket består overordnet av teori om ledelse, endring og kommunikasjon, med underkategorier.
- Metode:** De metodiske valgene i gjennomføringsprosessen for studien består av; forskningsstrategi og design, datainnsamling, analysering av data, studiens reliabilitet og validitet, samt etiske betraktninger.
- Funn og analyse:** Empiriske funn og analyse knyttes til diskusjon av teori og egne refleksjoner. Kapitlet er bygd opp etter det teoretiske rammeverket.
- Konklusjon:** Konklusjon besvarer problemstilling og forskningsspørsmål. Avslutningsvis legger jeg frem forslag til videre forskning om temaet.

2 Teori

Det teoretiske rammeverket er satt opp som en pyramide, der HR ledelse bygger på teorier om endringsledelse, som er avhengig av kommunikasjon. Kommunikasjon er grunnmuren for all endring og en HR leders viktigste oppgave. Modellen illustrere hvordan de teoretiske begrepene henger sammen. HR ledelse er i spissen det som utføres men baseres i denne konteksten på endringsledelsen som skjer i krisen som er avhenge av kommunikasjon i bunn. Rammeverket bygger på ledelsesteori som fokuser på HR leders rolle i HRM. Innen endringsledelse knytter Covid-19 ledelse til krisehåndtering, som krever tilpasning og motstandsdyktighet i HR rollen. Dette knyttes videre til hvordan kommunikasjon kan benyttes for å oppnå tillit i relasjoner. Det teoretiske rammeverket binder studien sammen gjennom analysen og diskusjonen opp mot empiriske funn.



Figur 1: Teoretisk rammeverk

2.1 HR Ledelse

Ledelse kan benevnes i mange sammenhenger med stor variasjoner innen ulike teorier. Ledelse innenfor en organisasjon handler ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) om bidra til at ansatte arbeider for organisasjonenes mål. Man kan derimot ikke definere hvilke måte som er rett å lede andre på, ledelse er i denne sammenheng knyttet til mestring og motivasjon. Ledelse er slik sett situasjonsbetinget og kommer an på hvem som skal ledes, av hvem og hva man vil oppnå (Andersen et al., 2017, s. 37). HRM er en forkortelse for det engelske uttrykket Human Resource Management og betyr ledelse av menneskelige ressurser. Noen forbinder gjerne HRM med det mer tradisjonelle begrepet personalledelse. Disse blir gjerne brukt om

hverandre, der sistnevnte mer eller mindre er på vei ut, der HRM eller HR har blitt svært vanlige begreper. Disse begrepene har utallige definisjoner, men inneholder stort sett det samme budskapet. Menneskelige ressurser er i motsetning til finansiell kapital målbar, men likevel peker HRM teorier på ansatte som den mest verdifulle ressursen i en organisasjon (Jacobs 1990; Kurian 2018; Muduli 2015; Snell, Youndt og Wright 1996; Dirani et al., 2020).

2.1.1 HR leders rolle

HR rollen har i moderne tid endret seg betraktelig. Nyere teorier hevder at HR rollen har fått økt ansvarsområde for å imøtekomme utviklingsbehov i fremtidige organisasjoner. Sett i sammenheng med Covid-19 har HR rollen blitt en direkte pådriver for å sørge for at organisasjonen kan opprettholde ressurser og resultat (Fahed-Sreih, 2018). HR rollen har slik sett gått fra en tradisjonell organisasjonsutvikling til å bidra til å identifisere potensielle trusler for organisasjonen, utvikle krisehåndteringsplaner, delta i beredskapsgrupper og fremtidsplaner (Fahed-Sreih, 2018). I mange tilfeller har organisasjoner en tendens til å prioritere de materielle aspektene som drift, systemer og infrastruktur i møte med en krise, noe som kan gå på bekostning av de menneskelige ressursene (Fahed-Sreih 2018). HR leders rolle er å beskytte de ansatte samtidig som de bidrar til virksomhetens bærekraft (Fahed-Sreih 2018). Ut i fra denne teorien har HR ledere en sentral rolle for å forbedre organisasjonens utførelse og måloppnåelse og samtidig beskytte ansatte, gjennom å minimere risiko for tap. HR rollen i krisesituasjoner er på den måten en nøkkelrolle som skal lytte til ansatte, håndterer spørsmål og foreslår løsninger ovenfor ledelsen. I tillegg vil HR rollen kunne sørge for at ledelsen får en forståelse av organisasjonenes bevegelse under en krise og gi nødvendig informasjonen og oppdatering til hele organisasjonen (Dirani et al., 2020).

2.1.2 Krisehåndtering

Ledere har et ekstraordinært ansvar for organisasjoner ved endringer, både endringer som kommer brått, som en krise, men også endringsprosesser som pågår over tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kriseplanlegging ansees å være en svært viktig ledelsesprosess, som kan være avgjørende for organisasjonens håndtering av en krise. Å planlegge for en krise gjøres ved å identifisere potensielle trusler for organisasjonen, der målet er å redusere skadene og returnere til sin originale posisjon så raskt som mulig (Fahed-Sreih 2018). Kriseplaner omfatter tiltak for å unngå- og redusere skadeomfang og hvordan virksomheten skal komme seg tilbake til «normalen». HR ledelsen oppfordres ifølge Fahed-Sreih (2018) til å arbeide i

fellesskap med andre funksjoner i virksomheten for en effektiv kriseledelse. Hun mener HR rollen bidrar til å integrere det menneskelige aspektet i organisasjonens krisehåndteringsplanlegging. Vurderingen av potensielle trusler i en kriseplan vil ifølge henne kunne bidra til å gjøre det enklere for organisasjonen å overleve og håndtere krisen (Fahed-Sreih, 2018).

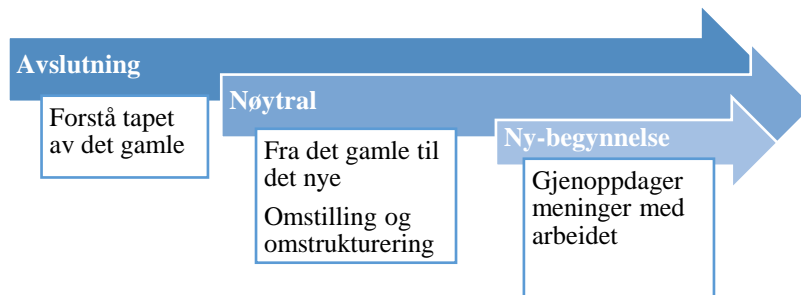
2.2 Endring

Begrepet organisasjonsendringer omtales ofte som forandring, omorganisering og omstilling, men skiller mellom langvarige, plutselige og planlagte endringer (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner tre former for endring; planlagte, uplanlagte og kontinuerlige endringer. Planlagte endringer er en endringsprosess som skal overbringe en organisasjon fra nå-situasjonen til ønsket situasjon og implementeres over tid. En uplanlagt endring kommer plutselig, ved for eksempel endring økonomiske, markedsmessige eller lignende tilstander. For mange ansatte kan «det ukjente» skape frykt, og det kan oppstå motstand til endringene (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 392). Covid-19 har krevd endringer i en svært usikker tid og under svært uforutsette omstendigheter. I denne sammenhengen er Covid-19 en plutselig endring, en såkalt krisesituasjon for en organisasjonen. Den «nye normalen» for mange ansatte med administrasjonsoppgaver er å måtte jobbe hjemmefra, som fører til en stor grad av endringer og tilpasning. Å måtte ha hjemmekontor og ikke møte andre fysisk, gjennom å samarbeide via digitale plattformer ble brått en ny arbeidsform. Det nye møtestedet for administrasjonsansatte, forretningsforbindelser og ledere var via digitale videosamtaler gjennom Teams, e-post og telefon.

Den plutselige endringen i sammenheng med Covid-19 førte til større avstand mellom ansatte og leder, til tross for at oppgavene var de samme og behovet for samhandling var like nødvendig (Sanders et al., 2020). I uplanlagte endringer blir organisasjonene nødt til å gjennomføre planlagte endringer. Det paradoksale i Covid-19 krisen ble organisasjonene nødt til å planlegge endringer for å tilpasse seg de plutselige endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette førte til ulike reaksjoner i organisasjonene og knytter krisen opp til hvordan organisasjoner håndterer endringer.

2.2.1 Endringsmodell

For å se på hvordan organisasjoner kan håndtere en endring trekker jeg frem William Bridges (2009) endringsmodell som består av tre faser for endring. I sin modell mener han at endring begynner med en avslutning og avslutter med en begynnelse.



Figur 2: Bridges endringsmodell (2009)

Avslutningsfasen

Bridges (2009) hevder i sin modell at avslutningsfasen er den første reaksjonen på en endring. Denne fasen oppleves som et tap og skape forvirrende følelser, samt en usikkerhet mot fremtiden. Bridges mener man må anerkjenne tapsfølelsene åpent og sympatisk for å starte prosessen i endringen, noe som kan være en vanskelig fase for mange. For å kunne håndtere denne fasen godt i en organisasjon er kommunikasjon vesentlig for å unngå feilinformering og motstand.

Den nøytrale fasen

Den nøytrale fasen kan variere i tid fra person til person. Dette er fasen der det gamle ikke er tilgjengelig eller akseptert lengre, samtidig som det nye ikke er etablert (Bridges, 2009). Denne fasen handler mye om betryggelse, beskyttelse og oppmuntring. Dette er fasen den psykologiske omstillingen skjer og er selve kjernen i endringsprosessen. Ansatte kan i denne fasen oppleve maktesløshet og motivasjonstap, men likevel ane et håp om noe som kan bli bedre (Bridges, 2009).

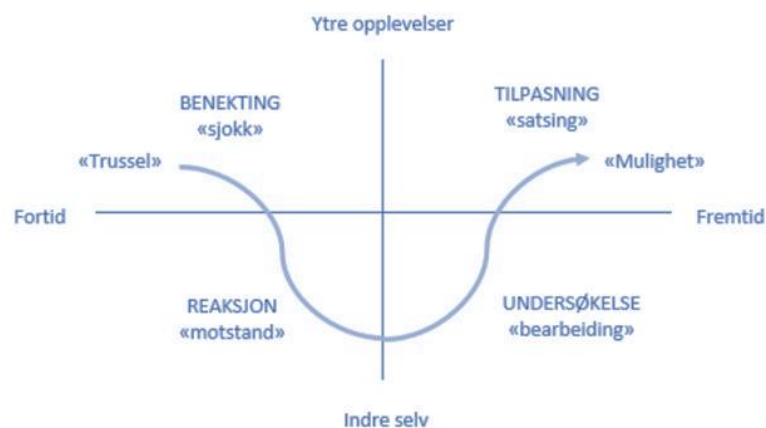
Ny-begynnelses fasen

Den siste endringsfasen heter ny-begynnelsesfasen og bringer ny forståelse inn i endringen som skaper verdier og holdninger til det «nye». Det gamle er fortid og den nye retningen tar plass. Denne fasen handler om å etablere nye samhandlingsformer i ønsket retning og unngåelse av at endringen tar en annen retning (Bridges, 2009). Samhandling er i denne sammenhengen betegnet som interaksjon, mellom to eller flere aktører. Vanligvis

er samhandling knyttet til en eller annen form for direkte kommunikasjon (Noack og Tjora, 2018). Samhandling i denne konteksten forutsetter en viss grad av gjensidighet mellom aktørene og at begge oppfatter at de deltar i den.

2.2.2 Omstillingskurven

En annen anerkjent endringsteori er omstillingskurven fremstilt av Scott, Jaffe og Jick i 1988 (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Kurven beskriver en omstilling i fire faser med en horisontale akse som illustrerer hvordan fokus flyttes fra fortid til fremtid, og en vertikal akse som illustrerer hvordan fokus flyttes mellom ytre opplevelser og det indre selvet. Omstillingskurven kan benyttes til å forstå ansattes reaksjon under en omstilling og endringsprosess for å øke forståelsen av hvor ansatte befinner seg under de ulike fasene. Omstillingskurven er en av de mest kjente modellene for hvordan mennesker reagerer emosjonelt i ulike faser av en endring. Det er derimot vanskelig å identifisere en klar start og avslutning på endringene (Kaufmann og Kaufmann, 2009).



Figur 3: Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Benektelsesfasen

Den første fasen kalles benektelsesfasen eller sjokkfasen. Ansatte som er i denne fasen ser på endring som en trussel. De vil fokusere på fortiden og innretter seg minimalt til endringene på dette stadiet. I denne fasen vil lederens rolle være å hjelpe sine ansatte ved å tydeliggjøre realiteten.

Reaksjonsfasen

Den andre fasen er reaksjonsfasen, i denne fasen tar de ansatte innover seg endringen som skjer og begynner å se for seg konsekvensen av endringen. I dette stadiet er leders oppgave å

realitets orientere ansatte der motstand til endringen kan uttrykkes med angst og fortvilelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Fokuset i denne fasen flyttes innover, spørsmål som “hvordan påvirker dette meg?” fremkommer. Ifølge Scott og Jaffe (1988) vil det å gi de ansatte rom til å slippe ut frustrasjon og dele sine synspunkter, bidra til å minimere denne fasen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). På denne måten vil de ansatte føle seg mindre alene og håndterer av følelser enklere. Fasen betegnes som kurvens laveste punkt, hvor de ansattes produktivitet ofte er nedsatt (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Undersøkelsesfasen

Neste fase er undersøkelsesfasen, også kalt bearbeidingsfasen, i denne fasen har ansatte akseptert det som har vært vanskelig og endringens faktum. Gradvis vil en ny kultur for positivitet og nysgjerrighet formes (Kaufmann og Kaufmann, 2009). I denne fasen begynner ansatte å erkjenne endringen som skjer og gradvis ser etter muligheter istedenfor utfordringer. Denne fasen vil derimot oppleves som krevende for personligheter med sterkt behov for struktur og stabilitet. Tydelig informasjon vil være helt avgjørende for å redusere usikkerhet og sette rammer for veien videre.

Tilpasningsfasen

Til slutt har vi tilpasningsfasen, her opplever de ansatte en mer stabil situasjon og engasjerer seg mer aktivt i sin nye fremtid. I denne fasen har de ansatte vært igjennom en prosess som har gitt dem de svarene og mulighetene de tidligere har lurt på, og de har en mer positiv innstilling til endringen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Endringer av eventuelle arbeidsmetoder er godt implementert, slik at ansattes forutsetninger for fokus og engasjement rundt fremtiden er til stede. Ledere må derimot sørge for at mål blir avklart og forstått og involvere medarbeiderne aktivt i planleggingen og problemløsning (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Individuelle forskjeller i organisasjonene som personlighet, kultur, stressmestring og oppgaveløsningsstil påvirker tiden den enkelte vil bruke på å komme seg gjennom de ulike fasene i omstillingskurven og hvordan den enkelte håndterer endringen. Slik sett vil den enkeltes totalsituasjon ha innvirkning på hvor lenge de ulike fasene vil vare (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en prosess hvor en eller flere personer overfører informasjon til en person eller gruppe. Med hensikt å gi mottakeren en forståelse av informasjonen og meningen bak

budskapet (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 395). Kommunikasjonens funksjon i en endring er å sørge for at informasjon når ut i alle ledd i organisasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2015) mener kommunikasjon kan skape kontroll gjennom påvirkning og motivasjon, men også forsterke sosialt samspill, i tillegg til å være nyttig for tilbakemeldinger og respons. Informasjon kan derimot bli tolket forskjellig av mottakerne, på grunn av ulike utgangspunkt, kommunikasjonskanaler eller kultur (Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 268). Jacobsen og Thorsvik (2019) skiller i tolking av informasjon mellom verbal og non-verbal kommunikasjon, formell og uformell, samt skriftlig eller muntlig form.

- I verbal kommunikasjon snakker man til andre ved hjelp av språk, den non-verbale kommunikasjonen er kroppsspråk, blikk, berøring og toneleie.
- Formell kommunikasjon formidles gjennom kanaler flere har tilgang til.
- Skriftlig kommunikasjon formidles i tekstform som kan leses eller lyttes til i muntlig form.
- Uformelle kommunikasjonen er spontan og improvisert utenfor de offisielle kanalene
- Kommunikasjon gjennom data-verktøy, også kjent som databasert kommunikasjon, kan være en effektiv kommunikasjonsmetode (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 401 – 411).

I formidling av informasjon i en stor organisasjon kommuniseres mye skriftlig via e-post og intranett. På den måten kan informasjon nå alle mottakere raskere, men kan i større grad føre til misforståelser og skjevhet i hvem som mottar informasjonen til ulike tider. Dette kan føre til økt frustrasjon og krever at informasjonen er veloverveid og godt forankret i ledelsen som skal svare opp henvendelser i etterkant (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.3.1 Tilpasning

Under en krise er en organisasjon avhengig av transparent, klar og oppriktig kommunikasjon (Ripamonti et al., 2020; Hewett et al., 2017). Gjennom Covid-19 tyder det på at mange organisasjoner har opplevd kommunikasjonsutfordringer. En undersøkelse av organisasjoner i USA av Orangfiery i 2020 fant ut at ansatte har behov for transparent kommunikasjon for vite hva man vet og hva man ikke vet. De trenger videre informasjon om hvem de kan kontakte for følelsesmessig og ivaretagelse av egen og andres mentale helse for å takle frykt og angst. Disse følelsene utspringer ulikt fra person til person, og mange kan ha behov for anerkjennelse for den enkeltes vansker i situasjonen (Orangefiery, 2020; Dirani et al., 2020).

Dette kan også ses i sammenheng med endringsmodellen og omstillingskurven i endringsledelse. Orangeirey (2020) har i en orientering til ledere under Covid-19 foreslått steg for å forbedre kommunikasjon ved å vise empati for ansatte. Å bry seg, prioritere ansatte og være synlig som et godt eksempel (Dirani, et al., 2020).

Når informasjon beveger seg innad i en organisasjon mellom ulike mennesker og grupper kalles det internkommunikasjon og kan uttrykkes både formelt og uformelt (Erlie og Kveine, 2019). For å kunne lykkes med intern kommunikasjon i en organisasjon forventer ansatte at ledelsen innehar et metaperspektiv, gjennom observasjon av organisasjonen fra et overordnet nivå. En organisasjon må kunne forvente at ledelsen har kunnskap om hva som skjer i omgivelsene som kan påvirke organisasjonen og gjennom å lede den interne kommunikasjonen i ønsket retning (Erlie og Kveine, 2019, s. 38). Ledernes viktigste jobb er å kommunisere, og det er vesentlig at en leder forstår hvordan kommunikasjonsformen påvirker organisasjonen.

2.3.2 *Motstandsdyktighet*

Archers (2007) perspektiv på motstandsdyktighet er en leders evne til å bygge strategier for videre handling, strategier som tar hensyn til leders rolle i organisasjonenes sosiale system, som fremmer taktisk og strategisk tenking (Archer, 2007; Ripamonti et al., 2020).

Organisasjonsstudiene til Cunliffe (2003) og Alvesson (2003) fremhever at ledelse og refleksjon over egen organisasjon er vesentlig for å generere nye perspektiv og innsikt i det organisatoriske liv (Ripamonti et al., 2020). Gjennom refleksjon kan HR ledere evaluere den sosiale konteksten og se for seg alternative handlinger som kan bidra til at endringer skjer (Archer, 2007; Kakavelakis og Edwards, 2012; Ripamonti et al., 2020). Refleksjon på den måten benyttes som en intern samtale i organisasjonen som fremhever argumenter for hindringer de møter.

En studie fra China foretatt under pandemien indikerer at sosial støtte er en beskyttende forutsetning for å motvirke stress. Når ansatte er overbevist om at deres kolleger kan hjelpe dem øker motstandsdyktigheten (Ripamonti et al., 2020; Hou et al., 2020). Ripamonti et al. (2020) trekker frem at organisasjoner i studien har vektlagt å danne et betryggende organisasjonsmiljø, samtidig som andre har fokusert på betryggende intern kommunikasjon gjennom meldinger til ansatte. Covid-19 pandemien ses på som en brå endring som radikalt endrer organisasjoner og måten menneskelige ressurser ledes på og hvordan man kan

forestille seg fremtidig utvikling av personell. I følge Ripamonti et al., (2020) vil dette perspektivet aldri kunne bli det samme som før pandemien.

2.3.3 Tillit og relasjoner

Til tross for svært usikre tider under pandemien påstår Sanders, et al., (2020) at særegne, konsekvente og samstemte beskjeder om Covid-19 situasjonen, vil kunne mobilisere ansattes måte å handle kollektivt i samsvar med ledelsens intensjoner. Sanders, et al. (2020) refererer til forskning som tilsier at ansattes forståelse av ledelsens intensjoner er nærstående med deres forpliktelser til organisasjonen, gjennom for eksempel deres engasjement, mestringsfølelse, følelse av velbehag og produktivitet (Hewett et al., 2018; Y. Wang et al., 2020; Sanders, et al., 2020). Binney et al., (2012) hevder at gode relasjoner fører raskere til resultater og at ledelse er kontekstspesifikt og at ledere må koble med ansatte gjennom å være seg selv og ekte for å håndtere ulike situasjoner sammen.

HR leders rolle blir å lytte til problemstillinger, konflikter og motstridende tolkninger og gi ansattes synspunkter legitimitet (Ripamonti et al., 2020). Covid-19 er ansett å være en av historiens vendepunkt, der det sosiale-, økonomiske og helsesystemet var på grensen til å kollapse. Dirani et al., (2020) mener det trigger frem en ny menneskelig dannelse, men det for tidlig å se hvordan den «nye» verden vil bli. Utviklingen vil avhenge av avgjørelser ledere nå tar, der Covid-19 er den ultimate test for lederskap verden over. HR ledere må stole på sin HR kompetanse, kunnskap om egen organisasjon og kjennskap til egne ansatte (Dirani et al., 2020). I denne sammenhengen er kommunikasjon et verktøy for å oppnå endringer og kobles til hvordan de oppnår endring.

Teorien innen kommunikasjon knyttes spesielt til endringer i krisesituasjoner og som kobles til evnene en HR leder kan benytte for å håndtere krisesituasjonen. Tilpasning, motstandsdyktighet og hvordan man bygger tillit og relasjoner i en krise. Kommunikasjonens fokus i studien ses i sammenheng med hvordan HR ledelse og endringsledelse fungerer sammen i en krise. HR lederne er i denne sammenhengen en nøkkelrolle som bidrar til at organisasjonen tilpasser seg endringene som skjer. Endring er en stor del av ledelsesansvaret generelt men spesielt innen HR ledelse.

3 Metode

I dette kapitlet presenteres fremgangsmåten jeg har bruk for å koble teoretisk rammeverk til undersøkelsens empiri for å besvare problemstillingen. Studien gjennomføres i Trondheim blant fem av de største byggetreprenørene med hovedkontor og daglige virke i Trondheim. Innledningsvis presenteres den metodiske tilnærmingen, strategi og design. Jeg beskriver videre datainnsamlingen og grunnlaget analysen, før jeg avslutter jeg med å beskrive studiets reliabilitet, validitet og etiske refleksjoner hos meg som forsker.

3.1 Metodisk tilnærming

Samfunnsvitenskapelig studier er kompleks og krever metodisk fremgangsmåte for å studeres (Johannessen et al., 2011). Metode dreier seg om hvordan man skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan den analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2011). Metodisk tilnærming er en sentral del av empirisk forskning med hensikt å beskrive hvordan jeg samler inn, analyserer og tolker data. Før strategi og design velges er tilgang til data og hvilke spørsmål som stilles i problemstillingen avgjørende for metoden som egner seg til studien. Ut i fra min problemstilling er kvalitativ metode best egnet og valgt som metode. Jeg begrunner det i at undersøkelsen baseres på samfunnsforskningens studiefelt, fordi jeg undersøker mennesker, deres meninger og oppfatninger. Kvalitativ tilnærming benyttes for å få en økt innsikt og utforske et fenomen det ikke er mye informasjon om, som Covid-19 er når undersøkelsen pågår. Metodetilnærmingen anvendes ved utvikling av teorier og hypoteser, der fortolkningen av data vektlegges (Johannessen et al., 2011). Metoden er oppskriften for hvordan jeg kan undersøke om mine antakelser samsvarer med virkeligheten.

3.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver hvordan forskningsprosjektet ble planlagt og gir en beskrivelse av hvem, hva, hvor og hvordan (Johannessen et al., 2011). Jeg planla en kvalitativ forskningsstrategi med fem dybdeintervju av HR ledere i ulike organisasjoner. Jeg kom i kontakt med informantene gjennom min jobb da krisen inntraff og fikk kjennskap til noe av deres håndtering, rutiner og retningslinjer.

Teorigrunnlaget er basert på litteratur fra MBA studiet. I tillegg utførte jeg systematiske litteratursøk via Oria, Google Scholar og Scopus. Noen av søkeordene som ble brukt var: *HRM, kommunikasjon, endring, Covid-19, HR rolle, kriseledelse, endringsledelse på engelsk.*

En kvalitativ undersøkelse benyttes ofte for å kunne se et mønster eller finne sammenhenger, egenskaper eller fenomen ved det man undersøker (Johannessen et al., 2011, s. 35). Ved å benytte en kvalitativ metode blir funn angitt som myke data og beskriver kvalitative egenskaper hos informantene (Larsen, 2008). Det meste jeg ikke kommer godt nok frem i kvantitative data som tallfestes for å vise statistikk og trender. Data i denne undersøkelsen kalles myke data fordi det gir en helhetsforståelse av informantenes svar på tematikken gjennom intervju. I kvalitativ forskningsdesign har man flere muligheter å gjennomføre undersøkelsen på, blant annet Casedesign, Grounded Theory, Etnografi og Fenomenologi.

- Casedesign samler inn mengde data om en hendelse over tid, og kan inneha statistikk og spørreskjema.
- Grounded Theory søker å finne nye teorier med utgangspunkt i data som analyseres og benytter eksisterende teorier som grunnlag for datainnsamling.
- Etnografi benyttes for å beskrive kultur i for eksempel sosiale grupper.
- Fenomenologi utforsker menneskers forståelse av og meningen med et fenomen (Johannessen et al., 2011).

3.1.2 Fenomenologisk design

Problemstillingen min søker å forstå HR leders håndtering av en krise. Jeg benytter meg av fenomenologisk design for å forstå de sosiale og psykologiske aspektene og mennesket bak HR rollen. Alfred Schultz tok utgangspunkt i at fenomenologi ser etter "*metodene som vanlige samfunnsmedlemmer ivaretar hverdagen på*" (Gubrium og Holstein, 2000, s. 488-489; Groenewald, T., 2004, s. 44). Målet med fenomenologisk design er å benytte forskning for å beskrive fenomen så nøyaktig som mulig og ikke la seg påvirke av forhåndsgitte rammer og være tro mot fakta (Groenewald, 2004). Covid-19 pandemien er et fenomen som påvirker hele verden og sammenlignes med krigstid. Fenomenologi passer til studier som har interesse for sosiale fenomener ut i fra informantenes egne perspektiv, og som ønsker å beskrive verden slik den oppleves av informantene (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg interesserer meg for menneskers subjektive opplevelser av hendelser og derfor valgte jeg en fenomenologisk tilnærming i undersøkelsen. Studien vil ikke bli systematisert tallmessig, eller statistisk, men ha en vinkling ut i fra hvordan opplevelsen av krisen er for informantene, og hvilke tanker og

følelser de kan beskrive. Fenomener har noe å si oss og forskning gjennom fenomenologi er opptatt av hva mennesker opplever i problemstillingen det forskes på (Van den Berg i Van Manen, 1997, s. 41; Groenewald, T., 2004, s. 44). I følge Welman og Kruger (1999) er fenomenologene opptatt av å forstå sosiale og psykologiske fenomen fra perspektiver som involverer mennesker (Welman og Kruger 1999; Groenewald, T., 2004, s. 44). Den Tyske filosofen Edmund Husserl (1859 - 1938) anses å være fenomenologiens opphav i det tjuende århundret, i forbindelse med denne ideologiske krisen etter første verdenskrig (Groenewald, T., 2004, s. 43).

3.1.3 Hermeneutisk-fenomenologisk tolkning

Hermeneutikk er en måte å forstå og tolke omgivelsene gjennom tanker, opplevelser eller handlinger. All fortolkning må forstås ut i fra konteksten det tolkes i og vår egen forforståelse (Johannessen et al., 2011). Jeg har kjennskap noe av organisasjonenes håndtering av rutiner og retningslinjer så jeg vil koble en hermeneutisk-fenomenologisk metodedesign til denne studien. Dette til tross for at fenomenologi og hermeneutikk kan oppfattes selvmotsigende. I fenomenologien skal man ikke trekke inn egen forforståelse, men lytte til informantens oppfatning. Mens i hermeneutisk fortolkning skal man benytte seg av egen forforståelse, personlige erfaringer som utgangspunkt for å forstå fenomenet (Johannessen et al., 2011). Begrunnelsen for valget er at jeg ved en hermeneutisk-fenomenologisk tilnærming kan se helheten i større grad, der responsen fra informantene øker min innsikt gjennom HR leders fortolkning av tematikken. Kvalitativ forskningsform har fokus på fortolkning av fenomenene som forskes på og bygger både på fenomenologi og hermeneutikk.

3.2 Datainnsamling

Jeg har til hensikt å finne ut hvordan informantene vurderer, oppfatter og tolker hendelser og handlinger. I kvalitative intervju kan informantene uttrykke seg med stor frihet, og rekonstruere egne erfaringer og oppfatninger, slik at jeg kan få data som kan fortolkes (Johannessen et al., 2020). Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer kvalitative forskningsintervju som en strukturert samtale med et formål. De vektlegger at intervjuet må prøve å få frem beskrivelser av organisasjonens virkelighet for å fortolke betydningen av en brå endring i arbeidshverdagen (Johannessen et al., 2011, s. 144). Jeg startet med å utforme en intervjuguide (vedlegg 1) med spørsmål som omhandler tema i problemstillingen og forskningsspørsmålene (Johannessen et al., 2020). Før jeg startet datainnsamlingen søkte jeg

Norsk senter for forskningsdata [NSD] om tillatelse til gjennomføring av undersøkelsen (vedlegg 3).

3.2.1 Utvalgsstrategi

Utvalgsstrategi blant informanter, heter i metodelitteraturen *purposeful sampling* (Patton 1990; Johannessen et al., 2011). Min utvalgsstrategi krever at informantene er HR ledere for å delta. Jeg valgte et begrenset antall informanter, med som innehar mye informasjon for å kunne svare på problemstillingen. Jeg spurte totalt sju HR ledere jeg hadde kjennskap til og fem kunne stille som informanter, med en sammensetningen på 60 % kvinner og 40% menn. De anses som nøkkelpersoner i undersøkelsen for å svare på problemstillingen. Ved å bruke projektive teknikker i samtalen lar jeg informantene snakke om egne assosiasjoner fritt. Jeg mener strukturerte intervjueskjema eller spørreskjema vil begrense muligheten for å prate om flere tema underveis i intervjuet. Jeg sendte intervjuguiden sammen med samtykkeskjema (vedlegg 2) og introduksjon til studien på forhånd. Jeg forberedte dem på tematikken og beskrev at jeg ville at samtalen skulle utvikle seg naturlig i møtet. Jeg ba samtidig om å få ta opp samtalen underveis til transkribering og forsikret om at undersøkelsesmateriale kun blir brukt til studien og behandles konfidensielt.

3.2.2 Gjennomføring av intervju

Jeg utarbeidet en intervjuguiden med bakgrunn i tema for problemstillingen. Intervjuguiden bidrar til å strukturere intervjuet og er manuskript for gjennomføringen (Kvale og Brinkmann, 2009). Et forskningsintervju kan være en verdifull opplevelse for informanten, da tema og spørsmål kan gi ny innsikt og refleksjon i egen livssituasjon (Johannessen, et al., 2011). Intervjuguiden sørger også for at informanten kan tenke gjennom hva som er relevant informasjon ut i fra etiske betraktninger i forskningen (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg gjennomførte fire av intervjuene med personlig oppmøte på kontoret deres og ett på Teams på grunn av smittevern. Jeg hadde en løpende dialog for å finne gode løsninger for begge parter å gjennomføre intervjuet på en trygg måte. Jeg presiserte at jeg var opptatt av deres subjektive opplevelse av egen HR rolle, samt at de selv velger hvor mye de ønsker å dele av personlige opplevelser. Ved å ha opptil fem informanter vil jeg kunne få informasjon om det er variabler i oppfatninger, erfaringer og forståelse av koronakrisen.

3.2.3 *Behandling av data*

Analyse av kvalitative data består av bearbeiding av tekst (Johannessen, et al., 2011). Ved å samle data fra både intervju og medarbeiderundersøkelser kan jeg sammenstille funn i fortolkning og analyse (Silverman 2006; Johannessen et al., 2011). Etter innsamling av data transkriberte jeg opptakene fra muntlig til skriftlig form. Jeg fikk da oversikt over innholdet og kunne sammenstilte data for analyse og tolkning (Johannessen et al., 2011). Tre av organisasjoner hadde i tidlig fase av Covid-19 gjennomført en internundersøkelser de refererte til, som jeg anonymisert fikk tilsendt i etterkant. Det benytter jeg som sekundærdata og kobler det opp mot funn. Jeg er bevisst min rolle som forsker og holdninger til datamaterialet og tillå ingen egne tolkninger i datamaterialet ved transkribering.

3.3 *Metoderefleksjon*

Ved valg av metode til studentoppgaver skal man vurdere hvordan man kan besvare problemstillingen innenfor gitt tidsramme (Johannessen et al., 2020). Jeg har bevisst valgt kvalitative intervju som metode i forskningen, og gjennomgått svakheter ved metodevalget. Jeg stilte meg selv kritiske spørsmål om hvorfor jeg ville bruke HR ledere som informanter, hvorfor kvalitativ tilnærming i stedet for kvantitativ og om det lot seg gjennomføre i tiden undersøkelsen pågår.

Jeg hadde i utgangspunktet planlagt å gjennomføre sju kvalitative intervjuer, men kun fem responderte. Jeg vurderte vekk å gjennomføre intervju i to perioder som Case design på grunn av tidsrammen jeg hadde. Jeg kunne fått mer data ved å intervju flere, men det kunne gått ut over studiets omfang og tidsbruk. Ved studiets start har det gått seks måneder siden utbruddet av pandemien og informantene har stått i et stort press. Tidspres, møteform og refleksjon hos informanten kan også være et hinder for besvarelsen av spørsmålene, samt hvor mye jeg kan gå i dybden på spørsmålene. Jeg mener intervjuene kan ha gitt andre resultater om jeg fikk intervjuet alle HR ledere i fysisk møte og de har gitt meg andre perspektiver om jeg delte intervjuet i to ulike tidsperioder. Under intervjufasen høsten 2020 var landet fortsatt nedstengt og informantene opplevde et økt press på smittevern, det kan hende dette bidro til at refleksjonene og deres meninger ikke var bearbeidet på det tidspunktet som det kunne vært på et senere tidspunkt. Jeg fornøyd med å gjennomføre fem lengre intervju og mener jeg fikk god data til analysering. Det var på en annen måte en fordel å kunne gjennomføre intervjuet så tett opp mot deres oppfatning og jeg fikk godt innblikk i deres reaksjoner, tanker og oppfattelser da de sto midt i krisen.

3.3.1 Validitet

Det er ulike oppfattelser blant forskere om hvilke kriterier som benyttes for å måle kvaliteten på forskning. De mener reliabilitet og validitet i kvantitative studier også kan benyttes innen kvalitative studier og at det ikke er «enten-eller», men heller et «både-og» (Johannessen et al., 2011, s. 243). I validitet inngår teoretiske funn, begrepsavklaring og metodiske vurderinger. Validitet i undersøkelse dreier seg om i hvilken grad metode og funn reflekterer formålet med studien, om man kan si at det representerer virkeligheten, fenomener eller variabler som undersøkes (Pervin 1984; Johannessen et al., 2011 s. 244). Lincoln og Guba (1985) henviser til metodetriangulering ved bruk av både intervju og observasjon, som øker troverdighet i resultatet (Johannessen et al., 2011, s. 247). Slik sett kan validiteten forsterkes ved å beskrive konteksten i intervjuet, og kritisk reflektere over egen forskningsmetode for å vise hvilke skjevheter og påvirkninger undersøkelsen har for resultatet.

Jeg har valgt informanter som har kjennskap til gjennom min jobb. Jeg har ikke en personlig relasjon til noen av dem fra før, men truffet tre av dem i møtesammenhenger tidligere. Det var hensiktsmessig for meg å kontakte organisasjoner jeg har kjennskap til gjennom min jobb for å få gjennomført intervjuene. Som forsker har jeg bevissthet om målgruppen for å samle nødvendig data (Johannessen et al., 2011). I semistrukturerte intervju er det i tillegg en risiko for at relasjonen kan påvirke informasjonen og data. Jeg er bevisst på egen rolle i samtalen og presiserer at dette ikke vil bli benyttet i egen jobbrolle eller egen organisasjon. Jeg gjennomførte personlig oppmøte til to av informantene jeg kjente til fra før, to jeg ikke hadde møtt personlig tidligere, og teams intervju med en jeg har møtt i en formell sammenheng tidligere. Jeg benyttet aktiv lytting og åpne spørsmål for å skape god flyt i samtalen, med formål å skape tillit til forskningen. Informantene opplevdes som trygge på sin egen rolle i intervjuet og i egne kontorlokaler, samtidig telefonen med opptak for å sikre relevant og pålitelig datamaterialet for transkribering (Johannessen et al., 2011). Intervjuene varte i opptil 90 minutter og jeg lot de få prate videre om de ønsket. Jeg hadde avgrenset tiden til 60 minutter på forhånd slik at jeg avgrenset tiden jeg oppholdt dem, samtidig som det satte rammer for intervjuformen og mengde data. Jeg har kun tatt med det som kan regnes som data i forskningssammenheng og har ikke benyttet annen informasjon enn det som kommer fra intervjuene.

I denne studien vil ikke informantutvalget være representativt for alle bransjer eller organisasjoner, på grunn av at jeg har gjennomført kun fem dybdeintervju av HR ledere, selv

om de representerer ulike firma og er delvis tilfeldig utvalgt. Forskningen er avgrenset til en bransje, en type ledere og kan derfor ikke overføres til hvilken som helst andre situasjoner eller kontekst. Jeg har gjennomført studien under Covid-19 og det kan tenkes at informantene ville svart annerledes i etterkant av krisen. Undersøkelsen fanger derimot informasjon som på et senere tidspunkt kunne gått tapt og det gir en verdi for resultatet.

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet stiller krav til etterforskbarheten i undersøkelsen og hvor pålitelig data er, samt hvordan de bearbeides, samles inn og brukes. Innenfor kvantitativ forskning er reliabilitet kritisk for undersøkelsene og man tester dataenes reliabilitet med for eksempel test-retest og inter-reliabilitet (Johannessen et al., 2011, s. 243). Innen kvalitativ forskning er det slik sett vanskelig med fullstendig nøytralitet og like krav om reliabilitet, da det er samtalen i intervjuet som styrer datainnsamlingen. Det gjør etterforskbarheten svakere for andre forskere fordi man benytter seg selv som datainnsamler (Johannessen et al., 2011, s. 243). For å styrke pålitelighet er det derfor viktig for meg å beskrive kontekst og fremgangsmåte for å få frem hvordan data er samlet inn i intervju en til en, bearbeidet gjennom transkribering og systematisering av funn. For å sikre påliteligheten i studien beskriver dette kapitlet nøyaktig og punktlig hvordan hele forskningsprosessen ble gjennomført, samt beskrivelse av konteksten av forskningen. Gjennom disse beskrivelsene skal det være mulig å spore tilbake til alle avgjørelser, metoder og dokumentasjon knyttet til datagrunnlaget, datainnsamlingen og databehandlingen (Johannessen et al., 2021).

Undersøkelsen styrer samtalen og det sosiale samspillet i intervjuet selve datainnsamlingen. Det er dermed en kontekstavhengig undersøkelse og vanskelig for andre å duplisere. I tillegg benyttes mitt erfaringsgrunnlag i tolkningen, som ingen andre kan tolke på samme måte (Johannessen et al., 2011). På den måten må jeg som forsker styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten jeg og informanten er i, slik sett overlappes reliabilitet og validitet noe i undersøkelsen. I kvalitativ forskning skal det være forskningen som er resultatet og ikke forskerens subjektive holdning eller forutinntatthet (Johannessen, et al., 2021). Jeg mener selv jeg har tatt en objektiv rolle som forsker til tross for jobbrollen jeg har. Jeg har holdt meg til min interesse om å lære underveis i studien og benyttet åpenhet og nysgjerrighet til tematikken i tolkning av data, der hensikten min har vært å lære, og unngå å mene noe om HR leders besvarelser.

3.3.3 Refleksjon over egen rolle som forsker

Jeg har ikke gjennomført en omfattende undersøkelse på masternivå tidligere og det kan ha påvirket resultatet i undersøkelsen. Jeg har heller ikke erfaring med forskningsintervju og bearbeiding av så stor mengde data. Min styrke er at jeg har erfaring med å snakke med ukjente personer og kan lede samtalen slik at informanten opplever trygghet og tillit. Jeg benyttet meg av egenskaper som aktiv lytting og åpne spørsmål for å få til en god atmosfære.

Jeg var inne på flere tema i intervjuene som interesserte både meg og informanten, men forsøkt å forholde meg til problemstillingen og intervjuguide. Det krever disiplin å gjennomføre fem intervjuer med forskjellige personer over en periode på tre måneder. Jeg fikk en åpnere dialog ved de fire fysiske møtene, der den uformelle praten før og etter bidro til å styrke tillit og relasjon i møtet. Jeg opplevde derimot en forskjell på de møtene jeg hadde med personer jeg har kjennskap til fra før. Jeg merket at samtalen ble noe mer overfladisk med de to jeg ikke hadde møtt før og at jeg ikke gikk like mye i dybden på deres svar, trolig på grunn av at relasjonen ikke var etablert. Jeg merket også at intervjuet jeg hadde på teams ble noe mer oppstykket på grunn av den digitale løsningen. Jeg opplevde ikke at jeg fikk samme kontakt og kunne uttrykke bekræftende ord i samtalen. Ifølge Johannessen et al. (2020) får forskeren en tilnærmet like god informasjon når intervjuet utføres online som «ansikt til ansikt», og at bekræftelse eller objektivitet et viktig element ved kvalitativ forskning.

Jeg har forsøkt å innta en nøytral og objektiv rolle som forsker for å både fremstå pålitelig og seriøs. Jeg har vært bevisst og reflektert mye over å ikke prege besvarelsen med egne vurderinger og holdninger før jeg startet analysearbeidet. Jeg kan ikke garantere at jeg er 100% objektiv i studien, men har justert meg inn fra egne erfaringer og opplevelser både bearbeiding av data og i analysen av funn. Mitt engasjement for bransjen og kjennskap til de ulike organisasjonene kan derimot bidra til at mine antagelser former besvarelsen.

3.3.4 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Problemstillingen handler om hvordan HR ledere håndterer en krise som Covid-19. Det er ikke mye forskningsdata om krisen enda fordi vi fortsatt er i pandemien da undersøkelsen pågår. Det derfor tidlig å kunne si noe konkret HR lederne har håndtert krisen godt eller dårlig. Temaet i undersøkelsen innebærer derimot å få et innblikk i menneskelig samhandling og tolke det de har opplevd. Innsamlingen bærer preg av åpenhet og fleksibilitet, slik at

struktur og oppsett som intervjuguiden ikke ble fulgt systematisk. Slik sett har informantene påvirkning på hvordan intervjuet utvikler seg og hvilken informasjon jeg får.

Jeg stiller meg kritisk til valgt metode da fem informanter er et lite antall for å kunne besvare problemstillingens omfang. Jeg kunne alternativt valgt å intervju flere ansatte i HR avdelingene eller flere leder i organisasjonens beredskapsgruppe. Jeg kunne også gjennomført en observasjonsstudier for å få innblikk i hvordan håndterte krisen og hvordan de ulike organisasjonene arbeidet med endringene. Det ville derimot ta en del mer tid og kreve at ansatte var villig til å besvare spørsmålene i undersøkelsen. Tolkning i kvalitativ metode får ofte kritikk for være subjektiv, noe som kan gjenspeiles i at det jeg tolker er mine meninger, og jeg sitter med nøkkelen til forståelsen av observasjonene. Hvordan delene fortolkes avhenger av hvordan helheten og konteksten tolkes og omvendt (Johannessen et al., 2011, s. 418). Styrken med undersøkelsen er at den utforsker meningsinnhold, utdyper kompleksitet og nyanser og søker å skape forstående kunnskap.

3.3.5 Etiske problemstillinger

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, enten det foregår gjennom observasjoner eller intervjuer (Johannessen et al., 2011, s. 94). Etikk handler om menneskelige forhold, hva vi kan og ikke kan gjøre, samt hvordan man direkte og indirekte påvirker hverandre (Johannessen et al., 2011, s. 93). Dersom tema blir for personlig kan det oppleves som ubehagelig eller at informanten føler at jeg ikke har behandlet informasjonen de gir med respekt. I min undersøkelse kreves det at jeg har et bevist forhold til egen etisk holdning for å unngå etisk konflikt med resultatet i besvarelsen. Jeg mener jeg selv er i stand til å belyse resultat og funn uten at de får uforsvarlige konsekvenser for informantene, grupper og enkeltmennesker (Johannessen et al., 2011, s. 95). Jeg har ikke behov for å navngi informantene i undersøkelsen og de er anonymisert gjennom hele studien. Det er ikke av betydning for resultatet at jeg opplyser om hvem jeg intervjuer, men det kan komme frem informasjon som er opplagt for hvem det gjelder. Jeg har derfor et informert samtykke fra informantene, samtidig som jeg har etterspurt om det fremkommer gjennom veiledningen. Jeg respekterer informantens rolle og organisasjon og unngår konsekvent formidling av sensitiv informasjon av forretningsmessig og privatrettslig art.

4 Funn og analyse

Jeg bygger opp kapitlet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og starter med funn og diskusjonsdel om HR rollens funksjoner i en krise. Videre bygger jeg på rammeverket med å trekke inn funn fra endringer og omstillingsprosesser i organisasjonen og diskuterer endringsledelse. Dette legger grunnlaget for å finne ut hvordan kommunikasjon kan bidra til økt tilpasning, motstandsdyktighet, tillit og relasjoner hos HR lederen. Jeg bygger kapitlet med å diskutere ulike teorier og empiri opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene basert på rammeverket for studien. Datamaterialet som drøftes er bearbeidet fra intervju og organisasjonens medarbeiderundersøkelser. Målet med kapitlet er å identifisere hvordan HR ledere i undersøkelsen håndterer Covid-19 krisen fra HR ledelses perspektiv for å svare på problemstillingen.

4.1 HR Ledelse

Hovedfokuset til samtlige HR ledere har vært å trygge ansatt i størst mulig grad. To ansatte i ett av firmaene ble smittet fra en fritidsreisereise sent i februar, før viruset var en reell trussel i Norge. HR ledere håndterte situasjonen og gikk i dialog med de ansatte for å rigge til isolasjon og hjemme karantene. På den måten ble organisasjonen testet på krisehåndtering før Covid-19 ble erklært en pandemi. HR lederen sier i intervjuet «*hendelsen la grunnlaget for hvor alvorlig situasjonen var og hvor raskt viruset kan spre seg og være en trussel for hele organisasjonen*».

Fra den 12.mars 2019 innførte Regjeringen Solberg de strengeste tiltakene i fredstid og fire av fem organisasjoner rigget seg til med hjemmekontor for administrasjonen. Tiltakene Regjeringen la frem kunne tolkes og tilpasses egen drift, så lenge de overholdt smittevernstiltak. Regjeringens tiltak ble over natten det eneste utgangspunktet til HR lederne hadde for å håndtere krisesituasjonen. For det ene firmaet som ikke valgte hjemmekontor, var det en selvfølge å finne løsninger slik at de kunne opprettholde en sikker arbeidshverdag. De valgte å være solidariske ovenfor ansatte jobbet i produksjonen på byggeplassene. På tross av ulik håndtering tok samtlige organisasjoner i undersøkelsen smitterisiko på høyeste alvor. Deres rolle er å ivareta en organisasjonens viktigste ressurs, nemlig de ansatte.

Entreprenørene har mange ulike prosjekter, alt ifra offentlige til private byggherrer, både i Trondheim og omegn. Slik sett måtte HR ledere håndtere ulike smittevernregler og hver byggeplass måtte ha egne retningslinjer ut i fra lokale regler og omgivelsene. Som entreprenør påla de sine underentreprenører (UE) oppgaver for å følge opp smittevern. Det var i hovedsak

byggeplassledelsen på de ulike prosjektene som fikk operativt ansvar for å utforme egne smittevernsrutiner tilpasset hver enkelt byggeplass etter pålegg fra HR leder.

4.1.1 Funn

- HR leder 1:
HR lederen sendte daglige informasjons mail med restriksjoner og tiltak til alle ansatte. Det virker som ansatte responderte godt på informasjonen. Dersom mailen uteble ble informasjon etterlyst. Selv om det ikke var noe nytt å melde om virket det som ansatte hadde behov for å trygges. Det var stor variasjon på responsen fra ansatte. Noen mente at restriksjonene var for strenge, mens andre opplevde det som en trygghet. HR lederen tilføyer at de var glade for å ha mange prosjekter å jobbe med, slik at de unngikk permitteringer, sett i sammenheng med andre bransjer.
- HR leder 2:
Ansatte klaget og foreslo mer forbedringer internt før korona, men det virker som de har vist en økt forståelse for driften etter Covid-19 krisen og mener ansatte reflekterer mer enn tidligere over hvordan de har det, og ansatte vet hvilket ansvar og oppgaver de har og skal levere på. Vi er glade for at de hadde såpass mange prosjekter i gang og at de hadde fremtidige tilbud som skulle starte. «*Det er jo prosjektene vi lever av, det er det som er driften vår*». Ved å holde prosjektene i gang, ble hindringer og forsinkelser erstattet med løsninger.
- HR ledere 3:
Ansatte søkte informasjon og oppdateringer fortløpende på mobilen. HR lederen fikk inntrykk av at mange ansatte var redde og levde i en frykt for å smitte sine nærmeste i risikogrupper. Halvparten av ansatte rapporterte i en intern undersøkelse at de fryktet for å bli smittet i jobbsammenheng. HR lederen fikk tilbakemeldinger fra ansatte at informasjonen som ble gitt var mangelfull når det gjaldt situasjonen til den enkelte og planene for fremtiden for virksomheten. Informasjonen som ble sendt ut gikk ikke i detaljer for alle ulike situasjoner den enkelte måtte ha.
- HR leder 4:
For deres prosjekter la enkelte byggherrer føringer for smittevern og restriksjoner på byggeplassen. Det hjalp dem å håndtere smittevern på byggeprosjektene og åpnet for et tettere samarbeide mellom entreprenører og UE. HR lederen legger til at det var knyttet stor usikkerhet til hvilke rolle de ulike aktørene som samhandlet skulle ha. I

andre prosjekter la byggherre ansvaret til utførende entreprenører slik at de selv måtte utarbeide rutiner og retningslinjer.

- HR leder 5:

HR lederen uttaler at det virket som ansatte gikk rett i alarmberedskap fra nedstengningen. Fryktfølelser og redsel var fremtredende blant ansatte. HR lederen mener pandemien ikke kan sammenlignes med andre kriser eller andre situasjoner. HR lederen fikk tilbakemeldinger fra ansatte at informasjonen som ble gitt var mangelfull når det gjaldt situasjonen til den enkelte og planene for fremtiden for virksomheten. Informasjonen som ble sendt ut gikk ikke i detaljer for alle ulike situasjoner den enkelte måtte ha.

4.1.2 Analyse og diskusjon

Samtlige firma i undersøkelsen dannet beredskapsgruppe av administrativ ledelse umiddelbart etter at regjeringen stengte ned landet og Covid-19 ble erklært som en pandemi.

Beredskapsgruppene besto av HR leder, HMS ansvarlig, økonomiansvarlig og øverste leder. Samtlige HR avdelinger, kommunikasjonsavdeling, bedriftshelsetjeneste og juridisk avdeling fikk oppgaver for å sørge for at riktig informasjon ble gitt både for ansatte, men også samarbeidende parter som kunder og underentreprenører. Målet med tilstedeværelse og informasjon var å skape trygghet for ansatte og kartlegge situasjonen fortløpende. Dette kan bekrefte teorien til Fahed-Sreih (2018) som poengterer at HR leders rolle er å beskytte ansatte samtidig som de bidrar med andre ledere å sikre en bærekraftig drift til tross for krisen.

Beredskapsgruppene møttes daglige, både på dag og kveldstid for å oppdatere hverandre, fordele oppgaver og ansvarsområder, samt tolke og analysere ny informasjon fra Regjeringen og FHI. Alle informantene i undersøkelsen sier at møtefrekvensen i beredskapsgruppene var hyppig og at møtene opplevdes effektive fra starten. De refererte videre til at etter hvert som situasjonen kom mer under kontroll ble agenda og innhold i møtene mer avslappet og det ble naturlig å ikke ha daglige oppdateringsmøter. Beredskapsgruppens intensjonen var å vise ansvarlighet ovenfor organisasjonen og ansatte, og var en vesentlig del av krisehåndteringen. Ifølge Fahed-Sreih (2018) er det vanlig at ledelsen fokuserer på drift, system og infrastruktur i en krisesituasjon og i dette tilfellet kan det diskuteres om beredskapsgruppene jobbet for å sikre driften eller ivareta ansatte gjennom beredskapsgruppene. Det kommer ikke frem i undersøkelsen om hvilke hensikt møtene hadde og hva de fikk ut av dem, noe som med fordel kan evalueres i slike situasjoner. Det kan på en side hende at ansatte hadde behov for å vite

hva ledelsen gjorde for dem i situasjonen de stod i. På en annen side kan vissheten om at ledelsen holdt seg og organisasjonen kontinuerlig oppdatert på situasjonen være en trygghet i seg selv. Sett i den sammenheng kunne beredskapsgruppene undersøkt behovet for informasjon og hva ansatte trengte fra ledelsen i sammenheng med møtevirksomheten, for så å kunne vurdere kontinuiteten på møtene. Ut ifra det kan man si at ledelsens behov for å møtes sjeldnere muligens gikk ut over ansattes trygghet. Det tyder på at tilstedeværelse og nærledelse kunne blitt behovsprøvd i større grad, som for eksempel gjennom en undersøkelse, samtale eller felles informasjon. Dirani (2020) bekrefter dette i sin teori og fremhever at HR leder er bindeleddet mellom ledelsen og ansatte.

HR lederne refererer til at ansatte hadde mange spørsmål om den enkeltes arbeidssituasjon og søkte avklaring og bekreftelser på status i situasjonen. Sett i sammenheng med både Fahed-Sreih (2018) og Dirani (2020) bekrefter denne studiens funn deres påstand om at HR leder er en nøkkelrolle for å tale de ansattes sak i kriser. Gjennom å lytte til ansatte kunne HR ledere få referanser om hva som beveget seg blant ansatte og bidra til at informasjonen kunne tilpasses praktiske løsninger og håndtering av krisen. På en annen måte er det utfordrende å være nøkkelrollen i en hel organisasjon, da ingen kunne vite helt tydelig hva som vil hende og hvordan krisen ville utvikle seg. Til tross for at intensjonen om god og tydelig informasjon var i fokus refererer flere HR ledere til at det var utfordrende å trygge ansatte når de kunne oppdatere seg kontinuerlig via medier. På medier kunne de lese om ulike krisesenarioer og finne informasjon som konstant oppdaterte dem på utviklingen av krisen.

Fra dette ståstedet kan man trekke frem Alvesson og Svenningsson (2003) som stiller kritisk til at ledelse er noe ekstraordinært. De mener det er lederens handlinger fører til en forventning om at noe viktig skal utrettes (Alvesson og Svenningsson, 2003). Jeg kobler dette til at ansatte får høye forventninger til at HR rollen svarer opp og tar ansvar for dem. Det er slik sett en utfordrende balansegang å utøve rollen som HR leder, der presset på oppfølging blir ekstraordinært ved kriser. Det kan tyde på at konseptet ledelse ikke samsvarer godt nok med hva ledere faktisk gjør, ansattes forventninger og en selv mener man gjør når man leder (Alvesson og Svenningsson, 2003). Slik sett kan fokuset på HR rollen fører til en større usikkerhet blant ledere og i noen tilfeller kan det føre til ansvarsfraskrivelse, som på sin måte naturlig kan skape økt uro og misnøye blant ansatte.

En av HR lederne prioriterte åpen linje og kunne kontaktes når som helst på døgnet rett etter nedstengingen. Bakgrunnen for at lederen valgte dette refereres til at mange var redde og

hadde behov for å snakke med noen, slik at ansatte fikk oppfølging med lav terskel for kontakt (Dirani, et al., 2020). Det var et bevisst valg for HR lederen til tross for at vedkommende selv opplevde frykt og usikkerhet i egen rolle, men i denne krisen var det mer tungtveiende å være der for ansatte. Denne måten å lede på kan både støttes av Dirani (2009) og Binney et al. (2012) som hevder at ledelse oppstår mellom mennesker, der ledere må bruke hele seg selv, være tilstede med sine følelser, erfaring og intelligens for å lede på best mulig måte. På denne måten kan man si at HR leder rollen er sterkt knyttet til personligheten til HR lederen og at det slik sett er naturlig at rollen utøves ulikt blant dem.

Det kan videre tenkes at HR ledere opplevde det som utfordrende å tolke informasjon og nyheter fra media. Jeg mener det er naturlig å tro at de også følte på redsel og frykt på grunn av kunnskapsmangel og utfordringer knyttet til rollen de har som HR leder. Flere av dem referere til at de brukte mye tid på jobben i denne perioden og at det gikk på bekostning av andre oppgaver. En kan tenke seg at HR lederne brukte mye energi og tid på å reflektere over hvordan de skulle forholde seg til situasjonen og rollen de har. Ansatte var på sin side opptatt av egen rettigheter når det gjaldt økonomisk trygghet ved sykdom, fravær, karantene, reise og omsorgsoppgaver. Mens HR ledelsen på sin side opplevde at det ble mange nye problemstillinger å ta hensyn til, som både var utenfor deres kompetanseområde og ansvarsområde. Å ha gode kriseplaner som er forankret i organisasjonen vil redusere skadeomfanget og være en trygghet i seg selv for hele organisasjonen, som videre bidrar til at organisasjoner enklere og raskere kan normalisere driften (Fahed-Sreih, 2018).

Samtlige HR ledere uttaler at det var en stor utfordring at media og sosiale medier ble oppdatert fortløpende. Det førte til at ansatte fikk direkte informasjon fra mobilen, samtidig organisasjonen prøvde å sortere informasjonen før det ble sendt ut. Flere av HR lederne mener dette bidro til å skape noe mer uro og usikkerhet blant ansatte og gjorde det vanskelig for dem å være i forkant med informasjonen. En nyere studie viser til at gjentatt eksponering av tvetydig informasjon om Covid-19, kan føre til at angst og stressnivå økte kraftig blant deltakerne (Ripamonti et al., 2020; Garfin et al., 2020; Rao et al., 2020).

Sett på denne måten mistet HR ledere kontroll på informasjonen ansatte hadde, og det kan tenkes at dette bidro til at mengden informasjonen skapte ytterligere uro og reaksjoner. Til tross for dette hadde ansatte også en forventning om at HR ledere kom med informasjonen, med hensikt å tydeliggjøre organisasjonens ansvar for ansattes trygghet (Ripamonti et al., 2020). Slik sett kan Fahed-Sreih (2018) sin teori om at HR rollen skal beskytte ansatte

samtidig som de bidrar i opprettholdelse av drift er velmenende, men at det i praksis er for mange egenskaper en rolle skal fylle. Denne teorien tydeliggjør rollen til HR i organisasjonen, men jeg mener den ikke dekker nok de menneskelige aspektene som innebærer å ha en funksjon som skal både opprettholde drift og være støttende og medmenneskelig.

Utfordringer knyttet til rollen i en krisesammenheng kan være å velge hvilke verdier som er mest tungtveiende. Slik sett kan en tenke seg at opprettholdelse av drift kan gå på bekostning av ansatte, i denne krisen knyttet til smitterisikoen ved å møte på jobb.

Ut i fra funn tyder det på at byggeprosjektene hadde en opplevelse av at de er isolert fra både egen organisasjon og omgivelser ved nedstengning. På en måte kan man anta at større avstand til administrasjonen i egen organisasjon, førte til at man knytter tettere bånd med andre organisasjoner på de ulike prosjektene. Denne antagelsen kan forklares med at den daglige oppfølgingen av ansatte ble overført til avdelingsledere og prosjektledelsen på byggeplassene. En påstand ut i fra dette kan være at det ble dannet en subkultur på de ulike prosjektene på grunn av distanse fra egen ledelse. Til tross for at kulturen kan ha blitt endret berømmer HR lederne ansatte for å ha funnet løsninger og mener de håndterte situasjonen svært godt ut ifra omstendighetene. De trekker frem egenskaper blant ansatte som lojalitet og evne til å takle uforutsette situasjoner som svært gode og det mener jeg var med på å øke forståelsen de ansatte har for håndteringen av krisen.

Det er noe delt hvordan informantene opplever samarbeidet med byggherre. Tre av fem opplever at alle har en felles forståelse for en felles fremmed og ukjent utfordring. En av fem i undersøkelsen mener derimot at byggherre ikke viste forståelse når det gjaldt leveringsfrister. Sett fra byggherrens sitt perspektiv skal de overlevere boliger og bygg til nye eiere, og slik sett vil en stans eller utsettelse skape ringvirkninger for flere, blant annet UE og leverandører til bransjen. Entreprenørene i undersøkelsen melder på sin side at de opplevde at samarbeid med UE ble forsterket på de ulike prosjektene, derav kan dannelsen av subkultur forsterkes. Flere av HR lederne legger trykk på betydningen av å hjelpe hverandre for å komme i mål med fremdrift og tidsfrister. De definerer derimot ikke hva de legger i å hjelpe hverandre, men opplever at involverte firma på de ulike prosjektene har vært dyktig og løsningsorientert i den utfordrende situasjonen.

Samarbeider i Trondheimsavtalen mellom entreprenørene bidro til at de kunne unngå mange flere permitteringer. Dette er et unikt samarbeid til tross for at de konkurrerer om samme prosjekter, men sikrer at ansatte i bransjen har trygge jobber.

«Skal man fokusere på etterklokskapen kan det være verdifullt å utveksle og reflektere over prosesser vi har vært igjennom oss entreprenører imellom», sier en av HR lederne. «For selv om vi er konkurrenter i anbudsfasen, så konkurrerer vi ikke på helse, miljø, sikkerhet og ivaretagelse av våre ansatte». To av HR lederne mener de kunne med fordel samarbeidet mer når det gjelder håndteringen av retningslinjer og rutiner. Det kan hende at vi håndtert det forholdsvis likt, men hadde nok med oss selv sier en av HR lederne. Et godt tiltak i en bedrift kunne gjerne deles med flere, mener en annen. Samtlige nevner at det ble lettere å forholde seg til retningslinjer og rutiner etter at BNL kom med egne tiltak for å bistå bransjen med håndteringen av smittevern. Det tok noe tid før tiltakene var på plass og inntil da hadde entreprenørene etter beste evne forsøkt å lete seg frem i informasjon, lovtolkninger og vurderinger. Dette medførte til at HR rollen hadde et høyt arbeidspress for å sette i verk egne tiltak for deres driftsområder.

For å kunne svare på forskningsspørsmål 1; Hvilke rolle har HR ledere i krisehåndtering? mener jeg følgende kan oppsummere kapitlet; En krise i arbeidslivet defineres som «*Enhver delvis eller total disruptjon av kjernevirksomheten til en organisasjon*» (Fahed-Sreih 2018, s. 12). Ut i fra funn i undersøkelsen ville en nedstengning av driften påvirket en hel bransje med ringvirkninger til alle leverandører til byggeplassene. Kriseledelse i bygge bransjen under Covid-19 kan ifølge Fahed-Sreih (2018) defineres som «*en serie av prosesser hvor organisasjonen sørger for at driften kan opprettholdes eller gjenopptas med minimal innvirkning på interessenter, og hvor tillært erfaring kan brukes til å forbedre nåværende praksiser*». Ut i fra dette kan man trekke slutninger om at HR ledere i organisasjonene klart å danne prosesser av tillærte erfaringer for å opprettholde eller gjenoppta driften når mange andre måtte stenge ned. Dette med minimal innvirkning på virksomhetens interessenter, som ansatte og eiere, og byggherrer, samarbeidspartnere og kunder.

I en krisesituasjon som Covid-19 er mediene ofte i forkant med informasjon. Det fører til fortløpende informasjonsflyt, som kommer raskere enn organisasjonene klarer å formidle. Jeg vil råde ledere og ansatte til å holde seg til fakta, og kvalitetssikre informasjonen som skal formidles. Fahed-Sreih (2018) mener HR ledere må ha “hode-hjerte-hender-tankegangen” i bakhodet, sett fra det ståstedet handler hodet rasjonelt, hjertet forstår behov, og hender viser handlekraft. Intern kommunikasjon er svært viktig for å holde motivasjon, moral og produktivitet i en brå endring som Covid-19 og funn fra undersøkelsen tyder på at HR leder kan bidra til dette med sin tilstedeværelse i organisasjonen.

4.2 Endringsledelse

Ledere som skal lede ansatte i endring bør ha kunnskap og forståelse for hvorfor det oppstår motstand mot endring. Å måle selvstendighet og produktivitet i en krise er vanskelig, spesielt om man er vant til at ansatte kan observeres. Endringen for avdelingsledere som skulle fjernlede ansatte måtte slik sett venne seg til å ikke kunne følge med på hva ansatte gjorde til enhver tid. En av HR lederne mener de jobber kontinuerlig med å forutsi ansattes behov, og fikk inntrykk av at ansatte ønsket å bli sett og hørt i større grad. Sett på en annen måte uttrykte enkelte ansatte lettelse og mestring over å kunne lære av kolleger som hadde en annen rolle i stedet for å vende seg til lederen for spørsmål og støtte. Det har på sin side ført til at det ble naturlig for kolleger å vise styrke og svakhet på en helt annen ovenfor andre enn tidligere. I internundersøkelsen kommer det frem at kollegial hjelp bidro til at overgangen til ny teknologi og samhandlingsform opplevdes lettere, og det mener HR lederen roet ned mye av motstanden som oppsto.

4.2.1 Funn

HR leder 1:

Organisasjonen opplevde en del misnøye med at administrasjonsansatte fikk hjemmekontor, og at produksjonsansatte måtte jobbe i «frontlinjen». HR lederen viser til statistikk som tyder på at produksjonen gikk ned 25 % på byggeplassene de første ukene etter at Regjeringen stengte landet. Trenden snudde i takt med fokus på smittevern og tydeligere retningslinjer for arbeidssituasjonen.

- HR leder 2:

Flere ansatte sa de følte seg mer effektive og fikk gjort flere oppgaver når de satt på hjemmekontor. *«Kanskje kan ansatte føle seg mer effektiv på hjemmekontor, men det er ikke fokusert på hvem de er effektive for»*. HR lederen mener dette ikke hjemmekontor øker produktiviteten for alle. Det kommer også frem at mange ikke har fasiliteter til å få til en fornuftig hjemmekontorløsning, samtidig som skole og barnehage var stengt. Flere av organisasjonene referere til at sykefraværet hadde en topp de første ukene etter utbruddet, men at fraværet gikk under normalen når de hadde trygget oppgavene og omgivelsene på byggeplassene.

- HR-leder 3:

Flere avdelingsledere ble mer stresset og opplevde økt kontrollbehov i perioden etter krisens utbrudd. HR leder har forståelse for at kontrollbehovet øker når de mister

oversikt. Det kommer trolig av at de satt på hjemmekontor og fikk ikke bekreftelse på hvordan oppgavene ble utført eller så resultatene selv. HR lederen mener noen egner seg godt til å jobbe hjemmefra, og mener det er vanskelig å mene noe om produktiviteten til enhver tid.

- HR leder 4:

De opplevde at ansatte på hjemmekontor ga uttrykk for at de var mindre produktive på hjemmekontor. Deres medarbeiderundersøkelse i april 2019 viser til at en av tre ansatte syntes det var vanskelig å finne en god balanse mellom jobb og privatliv på hjemmekontor. Det er spennende å se endingene i måten vi samarbeider og kommuniserer i digitale møter. Lederen mener det er effektivt med digitale møter, med tanke på reiser mellom prosjekter, men legger ikke skjul på at det er viktig å møtes fysisk også. Lederen tror endringen som har skjedd er et løft i forhold til den digitale hverdagen og mener det er kjempepositivt.

- HR leder 5:

Det er spennende å se endingene i måten vi samarbeider og kommuniserer i digitale møter. Lederen mener det er effektivt med digitale møter, med tanke på reiser mellom prosjekter, men legger ikke skjul på at det er viktig å møtes fysisk også. Lederen tror endringen som har skjedd er et løft i forhold til den digitale hverdagen og mener det er kjempepositivt. De fokuserte på å trene avdelingslederne til å lede på en annen måte enn tidligere. De har gått fra en mer kontrollerende leder stil til en mer menneskelig stil, der prosessene er viktigere enn resultatet. Grunnlaget for dette var at ledere på denne måten kan bli bedre kjent med teamet sitt og bruke hverandre der de er gode. Det har vist seg å gi gode resultater og tilbakemeldingene fra ansatte er positive.

4.2.2 Analyse og diskusjon

Produksjonskjernen til entreprenørene består av menneskene, oppgavene og teknologien, i praksis vil det si at en endring i ett av elementene vil påvirke endringer i andre element (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Når alle satt på hjemmekontor, tvang det seg frem nye kommunikasjonsmidler og digitale videomøter og «Teams» ble en del av hverdagen for å kommunisere og møtes. Endringen skjedde brått og organisasjonen måtte lære seg nye arbeidsmetoder og fjernledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). HR ledere i tre av fem organisasjoner i undersøkelsen (2, 4, 5) fordelte mye av ansvaret for oppfølging av ansatte på avdelingsledere i organisasjonen med grunnlag i å avlaste HR ledelsen men også for å øke

nærledelse med avstand. HR leder fungerte i sin organisasjon som en støttefunksjon med overordnet ansvar. Flere av HR lederne har derimot fått tydelige tilbakemeldinger fra avdelingsledere at det har vært utfordrende å lede ansatte i endringen. HR lederne på sin side var avhengig av at den enkelte leder klarte å kommunisere og ta de beste vurderingene selv. Til tross for at presset ble stort på avdelingslederne, var dette et valg HR lederne tok for å fordele presset på enkeltroller i organisasjonen og være mer robust dersom noe skulle skje (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Flere studier viser at endring i teknologi ikke alltid gir gevinster som fører til økt effektivitet og produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det handler derimot ikke om at teknologien i seg selv er dårlig, men heller at ansatte ikke mestrer å utnytte teknologien på en god måte. Det fremhever at kunnskap og ferdigheter bør stå i sentrum for endringen (Jacobsen, 2012, 2018). Den totale effektiviteten kan ut i fra deres påstand være at man sparer reisetid, møter mer presist på Teams møter, sammenlignet med fysiske møter. Eksempler som kom frem i undersøkelsen er at det fører til mindre småprat og sosial møtepunktet rundt kaffemaskinen.

Samtlige HR ledere er enige i at den nye digitale metodikken og møtene er bra for bransjen deres som har en lang tradisjon med at overgang til digitale løsninger er utfordrende for ansatte. De innrømmer likevel at de jobber best i fysisk kontakt med hverandre, både for å bevare kultur og kollegiet. Den digitale overgangen har derimot økt fleksibiliteten blant ansatte til tross for fysisk avstand. Hjemmekontor og digitale møter ble etter hvert en del av hverdagen og flere av HR lederne mener det har gått overraskende raskt til tross for at det var en stor endring. Det kan derimot være at ansatte sliter med endringen og at HR leders oppfattelse ikke er bekreftet av ansatte selv referert til Scott og Jaffe i Kaufmann og Kaufmann (2009). HR lederen kunne derimot se konturer av subkulturer som vedkommende mener kommer av den formelle settingen i digitale møter. Lederen mener det er et naturlig resultat av ansattes behov for uformelle prat og diskusjoner man har mer av i fysiske møter. Jeg mener subkulturen som nevnes i denne sammenhengen kan komme av at ansatte ikke har kanaler inn til HR lederne for å fortelle om sin oppfattelse av endringen referert til Orangefiery (2020) sin orientering om å vise empati for ansatte i en krise (Dirani et al., 2020).

To av organisasjonen som hadde ansatte på hjemmekontor, fikk tilbakemeldinger om at ansatte følte seg mindre produktive enn om de hadde vært på kontoret. Det kommer frem i internundersøkelsen der en av tre av ansatte syntes det var vanskelig å finne balanse mellom jobb og privatliv. Dette kan ses i sammenheng med Kaufmann og Kaufmann (2009) sin

omstillingskurve og Bridges (2009) sin endringsmodell som tyder på at endingen ga utslag for hvordan den enkelte håndterte å sitte på hjemmekontor. I intervjuene viste HR ledere til at de i aller høyeste grad tilrettela for alle ansattes behov og lot de som ikke hadde gode omgivelser for å jobbe hjemmefra rigge seg til på hovedkontoret [HK]. Dette var viktig for å imøtekomme ansattes behov, men HR ledere var avhengig av å vurdere den enkeltes situasjon og smittevern. På den måten kan det være at selve endringen i å sitte på hjemmekontor var en større trussel for ansatte enn Covid-19. Da endringen skjedde så brått og ble pålagt dem kan flere ha oppholdt seg i en avslutningsfase ifølge Bridges (2009) eller en benektelsesfase ut i fra omstillingskurven (Kaufmann & Kaufmann, 2009). sett i et annet perspektiv kan den enkeltes arbeidsforhold hjemme føre til motstand i seg selv, og arbeidsgiver plikter å tilrettelegge for gode arbeidsforhold påvirker om ansatte kunne bli fritatt fra hjemmekontor. Det var derimot ikke en løsning før de fikk kontroll på situasjonen, og pålegg om hjemmekontor ble opphevet lokalt.

Det var til tross for vurderinger av den enkeltes situasjon også diskutert om ansatte var mer produktive og effektive på hjemmekontor. HR lederne som selv satt på hjemmekontor undret seg over om hvem man totalt sett var mest effektivt for. På en måte får man gjort unna arbeidet foran seg i fred, men man mister dialogen med kollegaer for å samhandle og løse utfordringer med kort responstid. HR lederen mener man i større grad kan legge egne premisser for jobben når man er på hjemmekontoret, men totalt sett kan dette være at andre taper tid på at en ikke er tilgjengelig. Motstanden for å jobbe fra hjemmekontor kan også ha sammenheng med behov for bekreftelse og respons hos den enkelte, sett i sammenheng med «reaksjonsfasen» i Omstillingskurven (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En av HR leder bekymret seg over kulturendringen internt og at det ikke er like enkelt å følge opp ansatte på digitale arenaer. Er man fysisk tilstede på kontoret har man en opplevelse av å kunne sammenligne seg med andre, og noen sjekker innom eller forventer noe av en fysisk. For å bidra til at reaksjonsfasen ble minimert blant ansatte kunne HR ledere åpnet opp for at frustrasjon og meningsdeling, som Scott og Jaffe (1988) påpeker, det kan også bidra til å forhindre uønskede subkulturer når avstanden oppstår internt (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Sett fra en side tenker jeg at opplæringen av digitale møteformer ikke har vært god nok. På en annen side kan det også tenkes at det har vært for vanskelig for dem å gi slipp på den gamle arbeidsmetoden referert til «benektelsesfasen» (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En endring i bruk av kommunikasjonsverktøy kan i denne sammenhengen ses på som midlertidig og mye av arbeidsmetodikken beholdes etter endringen referert i «tilpasningsfasen» (Kaufmann &

Kaufmann, 2009). På den måten kan en si at teknologien ligger til rette for at endringen skal være vellykket, men at Bridges (2009), «nøytrale fase» ikke ført til endret samhandlingsmønster referert til i teorikapitlet.

Til tross for en helt ny hverdag med digitale møter opplevde organisasjonene en del humor og det nevnes blant flere av informantene at samholdet i organisasjonen så ut til å øke til tross for avstanden mellom dem. For ansatte som ikke hadde kompetansegrunnlag for digitale møteplattformer kom det frem en del motstand, men desto mer mestringsfølelser da de håndterte nye funksjoner. Det kom også frem at samholdet mellom ulike roller økte gjennom kollegial støtte og hjelp med digitale verktøy, der funksjon og rolle ikke var avgjørende for hvem som kunne lære bort sine teknologiske kunnskaper.

For å oppsummere kan man si at nedstengningen har løsnet opp i digitale utfordringer blant ansatte i organisasjonen. Det kan både være bra for samhandling og kommunikasjon internt, men også for å tilby ansatte å jobbe mer fleksibelt. Endringer i teknologi omfatter i denne sammenheng endringer i samhandlingsstruktur, oppgaver og kompetansekrav. Jacobsen (2012, 2018) mener derimot at endringer i samhandling krever menneskelig tilpasning, som støttes av Luecke (2003) som mener organisasjoner er sosiale system og teknologien kan bare støtte opp om systemet.

Min påstand kan understøttes fra funn i internundersøkelse hos en av entreprenørene som belyser at flere prosjektledere ønsket å øke sin kompetanse på ledelse av mennesker. På den måten kan man si at HR lederne kan med fordel involvere avdelingsledere mer i sitt arbeide mot ansatte for å redusere presset på egen rolle. Sett fra dette ståstedet kan rolledefinisjoner være et hinder for hva som er til organisasjonens beste (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På en annen måte kan det også si noe om tilgjengeligheten til HR lederne, der ansatte søker mer nærledelse.

HR leder selv er svært positiv til å øke HR kompetansen blant interne lederroller og knytter ikke behovet nødvendigvis til krisen. Denne meningen støttes av Jacobsen og Thorsvik (2019) som mener ledere i alle ledd kan bidra til at ansatte arbeider for organisasjonens mål, gjennom motivasjon og mestringsstrategier. Ut i fra dette kan det tenkes at rollen som prosjektleder er stilet inn mot praktisk gjennomføring av byggeprosjekt og ikke nok inn som leder for ansatte. Sett fra Raelin og Binney sitt ståsted kan rollen som leder handle om å forstå seg selv, kjenne sine handlingsmønstre og motivasjon for lederskapet, der refleksjon og fokus på verdiskaping er drivkraften. Jeg støtter meg til Raelin (2016) sin teori at ledelse i større grad bør være en

praksis og ikke en funksjon av individuelle ferdigheter eller egenskaper, og mener HR ledere må fokusere på i veiledningen av mellomledere. Motargumentet for denne praksisen er at HR lederne miste den organisatoriske oversikten, men på en annen side kan det minske sårbarheten på at alt tillegges en rolle.

Sanders et al., (2020) mener derimot at en krise som Covid-19 kan ha skapt større avstand mellom ansatte og ledere. Jeg mener at organisasjoner i en endringsfase har samme behov for nærledelse og definering av roller som ved «normal drift» men at responstid og mengde henvendelser økes ved en krisesituasjon. Binney et.al., (2012) på sin side legger vekt på at ledelse er en sosial prosess, der folk jobber for folk og at ledere må knytte bånd til de man leder. De hevder at gode relasjoner fører raskere til resultater, og at ledelse er kontekstspesifikt (Binney et.al., 2012). Slik sett kan man si at ledere på prosjektene ikke nødvendigvis trenger å lære mer om ledelse av andre, men bli bedre kjent med sine medarbeidere på prosjektene. Binney et al., (2012) understøtter dette med å si at ledere må kjenne til ansattes styrke og svakheter for å løse utfordringene sammen med dem. På den måten kan de ulike prosjektlederne utfordres til å ta eierskap og ansvar for både prosjektet og ansatte. Jeg ser dette i sammenheng med professor i ledelse Joseph A. Raelin (2016) sin teori, som påstår at ledelse i større grad må frigjøres fra stigmatisering og bli mer dynamisk i praksis blant organisasjonens medlemmer. Raelin (2016) mener ledelse blir til i det hverdagslige, i samtaler og diskusjoner som skaper den organisatoriske virkeligheten, der samhandling gjør at prosesser får et liv i seg selv.

HR ledere i undersøkelsen trekker frem krisens kompleksitet og at ansatte responderer ulikt under kriser. Individuelle behov og de ansattes oppførsel endres ut i fra egne behov og hvor de befinner seg i omstillingskurven, med ulike stadier i endringsprosessen. Det ulike fasene gjenspeiler seg i HR ledernes evne til å akseptere, håndtere usikkerhet, egen frykt og motstand (Smollan et al. 2010; Dirani et al., 2020). Jeg mener Professor Joseph A. Raelin (2005) oppsummerer forskningsspørsmål 2; Hvilke rolle har HR ledere i endringer ved en krisesituasjonen? I en krise blir tradisjonell ledelse utfordret i takt med ansattes behov for selvbestemmelse og påvirkning av egen arbeidshverdag. Dette ses i sammenheng med menneskers behov for å utnytte sitt potensiale innen vekst og produktivitet. På den måten kan en påstå at endringsledelse blir til i den organisatoriske virkeligheten, der samhandling mellom ansatte må til for å skape liv i prosessene (Raelin, 2016).

4.3 Kommunikasjon

Alvesson og Sveningsson har ilagt et omfattende feltarbeid bak sine funn om ledelse i et stort internasjonalt selskap. De belyser viktigheten med å være støttende, lyttende og ta seg av de hverdagslige utfordringer medarbeidere har (Alvesson og Sveningsson, 2003). De begrunner det med at det får medarbeidere til å føle seg sett og hørt men at det krever kommunikative egenskaper hos lederen. De mener ledelse også kan ha virkemidler som tar tempen på organisasjonen og at lederen skal fange opp det trivielle som oppstår i hverdagen, som igjen kan gi nyttig informasjon for hvordan man skal strategisk strukturere organisasjonen, utvikle medarbeiderne og forme arbeidsmetodikken bedre (Alvesson og Sveningsson, 2003).

4.3.1 Tilpasning - Funn

- HR leder 1:
«Vi opplever endringer i hvordan ansatte forholder seg til hverandre på og mener ansatte bryr seg mer nå enn tidligere». På den måten klarer de å finne bedre løsninger og tilføyer at det har vært en stor økning i fellesskapsopplevelsen. HR lederen mener korona pandemiens påvirkninger gjør noe med oss og relasjonene våre, og legger til at det er endringer som kan merkes i hele organisasjonen, men vanskelig å benevne på hvilken måte.
- HR leder 2:
Behovet for informasjon har endret seg blant ansatte og flere tar kontakt for å rådføre seg om egen situasjon. HR lederen har inntrykk av at ansatte aldri føler de får nok informasjon, men fikk samtidig tilbakemeldinger om at ansatte føler seg ivaretatt og at tiltak gjorde at de følte seg sikrere mot smittefare. På den måten kan man si det har kommet frem en mer åpenhet blant ansatte, som ønsker å dele sine utfordringer. I tillegg mener HR lederen at det kan virke som ansatte har en endret holdning til jobben sin og passer på den bedre.
- HR leder 3:
«Vi har funnet løsninger sammen i større grad og at suksessen er at flere har møttes uavhengig av ansvarsområde for å bidra til fellesskapet, om en situasjon som man i utgangspunktet ikke har noe kunnskap om». Det er en utvikling HR lederen synes er spennende å jobbe med, men sier det er for tidlig å si noe om hvilke endringsform de vil ha etter pandemien.
- HR leder 4:

«Ansatte gir uttrykk for at de opplever at de har mer tid til overs i familielivet på hjemmekontoret, det kan si noe om arbeidsmønstret de har hatt, og om all aktivitet like nødvendig». Krisen har belyst nye måter å jobbe på og andre måter å løse oppgaver på som de kommer til å evaluere effekten av, som for eksempel deltakere på alle møter, reiser og dokumentering. De opplevde at de kunne tenke nytt, og på hvordan man kan få gjort samme oppgaver og ivareta ansvar på en annen måte.

- HR leder 5:

Den «nye hverdagen» går mye ut på å gi trygghet og skape trygghet for ansatte. Det merkes at ansatte trenger å bli mer sett enn tidligere, det er viktigere at alle blir sett, noe som er et annet behov er tidligere. Det oppleves som at vi har forandret oss ved at det er en lettere stemning blant ansatte og mellom ledere, konflikter får ikke like stor plass som tidligere. Det virker som at frustrasjon tas ut på andre måter enn mot hverandre og lederen har inntrykk av at de er triveligere mot hverandre.

4.3.2 Tilpasning - Analyse og diskusjon

Fokuset til HR lederne har vært å gjøre det enkelt for ansatte å finne informasjon, men HR ledelsen måtte i tillegg være tilgjengelig og følge opp spørsmål som følgelig kom fra ulike hold. Presset på god og riktig kommunikasjon var fremtredende og HR ledere mener det var viktig for ansatte å vite at de fikk svar ved henvendelser og at det kunne søke profesjonell hjelp ved behov. Kaufmann og Kaufmann (2015) mener kommunikasjon skaper kontroll, og i undersøkelsen det kommer ikke frem om HR lederen innsats var hensiktsmessig fra ansatte sitt ståsted. Ann L. Cunliffe (2014) mener ledelse handler om hvordan kommunikasjon skaper mening. Hun mener virkeligheten er sosialt konstruert hvor organisasjoner er «slagmarken» der makt og kommunikasjon er «verden». Cunliffe (2014) påstår at ledelse er en relasjonell og etisk aktivitet, som handler om å skape mening, håndtere motstand og forskjeller. Et interessant spørsmål aspekt i denne krisen er hvordan ledere kommuniserer med ansatte om dagens situasjon, så vel som å etablere en kommunikasjon som på lang sikt vil fange opp og dekke behov for informasjon mellom samarbeidende parter (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I undersøkelsen mener samtlige HR lederne at de har håndtert pandemien og nedstengingen etter beste evne ut ifra forutsetningene de hadde. Fra begynnelsen var det å være «tett på» og å bry seg om den enkeltes tanker og følelser, viktigere enn de praktiske forhold i hverdagen, men de sier det ble utfordrende å håndtere mengden av forespørsler. På en måte kan man anta at fokuset lå på den praktiske håndteringen, mens de følte på utilstrekkelighet for de ansatte

og deres behov for oppfølging (Sanders, et al., 2020). På den daglige agendaen handlet alle så godt de kunne ut ifra det de visste til enhver tid, og HR lederne mener det er tidlig å si konkret hva de kunne gjort annerledes på dette stadiet. Målet var å skape trygghet via ulike virkemidler og i den forbindelse er kommunikasjon et av metodene som skal medvirke i at ansatte forholder seg rolig og positiv til endringen krisen medfører (Jacobsen, 2012, s. 186).

Tom Karp (2018) mener ledere må være mer oppmerksom på sine barrierer, bli kjent med seg selv og jobbe med endring av egne mønstre. Karp (2018) hevder at læren om å lede andre handler om læren om å lære. Han mener ledere som kjenner sine mønstre vil lettere kunne se organisasjonens mønstre, og på den måten lettere kunne tilpasse seg kulturen og ansatte i organisasjonen (Karp, 2018). En av HR lederne mener informasjonsmengden må ses ut i fra en balansegang mellom mye og nok. De prøvde å selektere informasjonen slik at det ikke ble for mye, samt at effekten ikke ville avta. De hadde som formål å gi informasjon ut ifra en «*need to know*» aspekt. Det var også viktig for dem å signalisere at bedriften er solid økonomisk, og kan komme seg igjennom dette. En annen HR leder mener behov for informasjon følger usikkerheten blant ansatte, og at man ikke føler man får vite nok når alt er så usikkert i omgivelsene (Jacobsen, 2012). Situasjonen utfordret dem som organisasjon på internkommunikasjon, som de oppdaget at de ikke har vært like gode på tidligere (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En annen HR leder mener de bommet på informasjonsutvekslingen ved flere tilfeller, der noe kan bety mye for en mindre gruppe, men ikke for alle i hele organisasjonen, da de jobber med ulike felt. Slik sett kan en si at informasjonsbehovet til ansatte varierte ut ifra hvilke situasjoner de befinner seg i privat, men også hvor de jobber (Dirani, et al., 2020).

For å forstå hvordan individer oppfatter og kognitivt prosesserer krise hendelser og tilhørende ettervirkninger av krisen er viktig for å lindre skadende som kan være forårsaket av Covid-19 (Fediuk et al., 2010; Sanders et al., 2020). Coombs (1995, 2007) utviklet et rammeverk for å forstå krisekommunikasjon som er basert på attribusjonsteori (Kelley, 1967, 1973; Sanders, et al., 2020). Teorien hevder at mennesker, som naiv psykolog, prøver å finne fornuft i situasjonen rundt dem. Dette rammeverket har blitt en av måtene å kunne forstå HR (Bowen og Ostroff, 2004; Sanders og Yang, 2016; Sanders, et al., 2020) og problemer med organisasjonsendringer (Sanders et al., 2020; Nguyen et al., 2019; Sanders og Rafferty, in press). Ved å utvide bruken av attribusjonsteori til krisekommunikasjon kan man se konturer av kjernen. Sanders et al. (2020) argumenterer at ansatte i større grad vil forstå hva som kommuniserer fra deres ledere dersom kommunikasjonen er særegen, der beskjednen har til

hensikt å fange oppmerksomhet og vekke interesse, er konsekvent. Det krever at beskjedene er den samme for alle situasjoner og samstemt, og at ulike aktører kommuniserer samme informasjon (Sanders et al., 2020). Når beskjedene som gis er særegen, konsekvent og samstemt, vil ansatte tilegne seg informasjonen og forstå hva som forventes av dem. I andre saker er ansatte mer tilbøyelig til å tolke beskjedene selv eller knytte den til omstendighetene, for å streve med å forstå informasjonen. Som for eksempel vil ikke ansatte forstå om en leder sender ut en beskjed om at ansattes helse og velvære er viktig på en mandag, for så å sende ut at produktivitet og fremdriftsmål er viktig på en onsdag, noe som vil skape en forvirring av hva som er forventet av de ansatte (Sanders et al., 2020). I følge undersøkelsen til Ripamonti et al., (2020) kommer HR leders aktivitet og engasjement i krisesituasjoner an på deres kritiske evne til refleksjoner for videre handling. Deres anbefalinger er at HR ledere lytter til ansatte og har i minne at ulike personer reagerer ulikt på kriser. HR lederne synes det er vanskelig å peke på noe konkret de kunne gjort annerledes. Ingen visste helt sikkert hva som var rett eller feil, selv om mange hadde formeningene om hva som kunne blitt gjort eller hvem sitt ansvar oppfølgingen var.

Som HR leder måtte de forholde seg til situasjonen som var og endret seg fra dag til dag. Det kom brått og uventet og de satt ikke med alle svarene, og uttrykker selv at de var urolige for om de gjorde nok (Dirani, et al., 2020). Til tross for dette påpeker samtlige at de kunne vært tydeligere og mer konkrete i intern kommunikasjon (Erlie & Kveine, 2019). HR lederne mener dette er noe de må jobbe med kontinuerlig, uavhengig av om de er i en krise, og at de alltid vil kunne ha et forbedringspotensial innen intern kommunikasjon.

Når det gjelder mengde informasjon er det et vurderingsspørsmål innen kommunikasjon HR ledere må ta hensyn til kontinuerlig (Erlie & Kveine, 2019). På en måte er det heller ikke sikkert ansatte evner å ta inn over seg all informasjonen, i tillegg til å tenke på sine nærmeste, egen situasjon og innputt fra media i en krise. På en annen måte vil det kreve mye av ansatte å tolke og vurdere all informasjonen, trolig ville det på sin måte også skapt mer usikkerhet. Vi lever i en tid der vi kan lese siste nytt til enhver tid i media på telefonen, noe som ikke gjorde det enklere å sortere ut informasjonen til ansatte da krisen var altopplukende på alle kanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Funn fra både intervju og medarbeiderundersøkelsene tyder på at ansatte trenger nærledelse og tett oppfølging fra nærmeste leder. Jeg trekker slutninger om at ledere i større utstrekning må bidra til at de er tydelig og tilgjengelig for å støtte, trygge ansatte, både på gruppe og individnivå ved en krise.

4.3.3 *Motstandsdyktighet - Funn*

- HR leder 1

«Jeg mener at vi som lever i dag i Norge kanskje ikke har opplevd reel frykt før, og har kjent på fryktfølelser». Frykten holder på et vis motivasjonen oppe hos HR lederen, som mener rollen innebærer at man skal motivere andre og samtidig holde egen frykt under kontroll. Det oppleves som mange ser andre fremfor seg selv i større grad og bryr seg, slik sett tror HR lederen at de vil komme styrket ut av situasjonen relasjonelt sett.

- HR leder 2:

«Fokuset har endret seg denne perioden, og jeg tror flere har gått mer innover i seg selv stedet for å se utover på hva andre ikke kan eller klarer». De er glade for at de hadde såpass mange prosjekter i gang og at de hadde fremtidige tilbud som skulle starte. Det var med på å holde motivasjonen for arbeidet som ble lagt ned i hele organisasjonen.

- HR leder 3:

Pandemiens utfordringer har styrket samholdet internt, og at følelsen man får ved å håndtere og holde hjulene i gang under slike omstendigheter skaper en stolthet for jobben og bransjen man er en del av. Jobben har under nedstengning blitt den største sosiale arenaen for mange og man kommer nærmere hverandre i et kollegium. HR leder 3 sier at deres arbeidsmiljø er godt og de møtes mye sosialt gjennom året der ansatte har gitt uttrykk av at de savner å møtes.

HR leder 4:

Ansatte klaget og foreslo mer forbedringer internt før korona, men det virker som de har vist en økt forståelse for driften etter Covid-19 krisen og mener ansatte reflekterer mer enn tidligere over hvordan de har det. Det virker som ansatte vet hvilket ansvar og oppgaver de har og skal levere på. Den «nye hverdagen» går mye ut på å skape trygghet for ansatte. Det merkes at ansatte trenger å bli mer sett enn tidligere, det er viktigere at alle blir sett, noe som er et annet behov er tidligere.

- HR leder 5:

Det oppleves som at vi har forandret oss ved at det er en lettere stemning blant ansatte og mellom ledere, konflikter får ikke like stor plass som tidligere. Det virker som at frustrasjon tas ut på andre måter enn mot hverandre og lederen har inntrykk av at de er triveligere mot hverandre.

4.3.4 Motstandsdyktighet - Analyse og diskusjon

Flere av informantene mener det har vært en utfordring å lede ansatte, da reaksjonene hos den enkelte var så forskjellige. Noen mennesker trenger informasjon gjennom kontinuerlig dialog, mens andre har ikke samme behov og oppdaterer seg selv. For å forstå den organisatoriske virkeligheten krever det at HR lederne reflekterer på sine handlinger (Archer, 2007; Kakavelakis og Edwards, 2012; Ripamonti et al., 2020). På en side skal HR rollen vise forståelse for folks ulike reaksjoner og behov for støtte når de føler på usikkerhet, men på en annen side har alle et eget ansvar for å holde seg oppdatert og tilpasse seg situasjoner. Det fremkommer i undersøkelsen at det var viktig for HR lederne å synliggjøre hvilke tiltak som var gjeldende og skape trygghet. En av HR lederne mener de som organisasjon har blitt mindre individuell i tankegangen og det oppleves som det er mindre konkurranse, mer motivasjon og at relasjonene er bedre (Ripamonti, et al., 2020; Hou et al., 2020). En annen HR leder oppfatter at de har blitt mer fleksible, samtidig mer ydmyke ovenfor hverandre, slik sett kan en fleksibel arbeidshverdag virker positivt ut i organisasjonen dette understøttes av Ripamonti et al., (2020).

Hovedutfordringene i krisesituasjoner er upålitelig informasjon, situasjonsendringer, uklare mål og dårlig strukturerte situasjoner (Kayes et al., 2017 s. 277; Dirani et al., 2020). Til tross for at jeg fikk et inntrykk av HR ledernes egen tolkning av rollen og håndteringen av utfordringene var god, oppfattet jeg at noen strakk seg lengre enn andre på tilgjengelighet. Om det er å være mer medmenneskelig, kan diskuteres, men er i denne sammenhengen situasjonsbetinget og vanskelig for meg å vurdere. En av HR lederen referere til å være tilgjengelig for sine ansatte bidro til å håndtere egne fryktfølelser og opprettholder motivasjonen i å hjelpe dem. Ut i fra denne tankegangen kan man påstå at rollen man har i en organisasjon i krise er med på å forsterke egen innsats for andre og samtidig holde egne følelser under kontroll (Dirani, et al., 2020).

Motstandsdyktighet kan knyttes til Kaufmann og Kaufmann (2009) sin omstillingsmodell som forteller oss om hva som skjer i en endring og omstilling. Motstandsdyktighet i denne sammenhengen er en evne og verdi som sier noe om hvordan man som HR leder kan forstå endringene som foregår, og kan si noe om hvor godt man kan endre og tilpasse seg. Endringen er i denne sammenhengen en nøytral handling som skjer, mens evne til å håndtere det sier noe om motstandsdyktigheten (Cunliffe 2003; Alvesson 2003; Ripamonti, et al., 2020). For eksempel er endring noe man kan forstå, men hvordan man kan stå imot og se på dem utenifra sier noe om evne til motstandsdyktighet. På den måten kan man si at strategier for endring i

organisasjonene kan forstås ut i fra HR leders motstandsdyktighet som en evne til refleksjon om situasjonen. Slik sett kan motstandsdyktighet involvere metoder og tankemønstre fra fortiden for å håndtere av kritiske situasjoner i nåtiden (Ripamonti et al., 2020).

Andre HR ledere har på sin side delegert mye mer av oppgavene til oppfølging av ansatte til avdelingsledere og mellomledere, som blir de ansattes nærmeste leder. Hva som er best for ansatte er kontekstspesifikt, og man kan drøfte om åpenhet, tilgjengelighet og nærledelse forventes av ansatte eller organisasjonen, eller HR leders behov for å ha oversikt i krisesituasjonen er mer tungtveiende. Det kan slik sett være vanskelig å definere ansvarsområder knyttet til rollen som HR leder. På en side har man forventninger på både driftsresultater og ansatte om å holde hjulene i gang, men på en annen side må HR lederen vurdere om det er forsvarlig å fortsette med tanke på sikkerhet og helse. Dette er vurderinger HR ledere drøftet med beredskapsgruppen men som kan ha stor innvirkning på utførelsen av HR lederskapet. Et bredt spekter av handlinger har blitt implementert for å prøve å håndtere pandemiens trussel. Retningslinjer den enkelte organisasjon velger stiles tilbake til beredskapsgruppens måte å håndtere pandemien som hendelse. HR lederens funksjon er i denne sammenhengen å håndtere forholdene til ansatte (Ripamonti et al., 2020).

Dagens kunnskapssamfunn har ført til en økt endringstakt for flere virksomheter. Ledelse i kunnskapssamfunnet handler mye om å takle forstyrrelser, som endringer og nye elementer som ikke er planlagt (Johannessen og Olsen, 2008). Binney et al., (2012) mener ledere må kjenne til kollegers styrke og svakheter for å løse utfordringene sammen med dem. Deres funn fra studie viser at lederens planer og intensjoner som oftest ikke blir som forventet på grunn av motstander underveis i prosessen (Binney et al., 2012). I undersøkelsen nevner ikke HR lederne spesifikke motstander, men uttrykker at det har vært en brå endring for alle og det er blitt håndtert ulikt av de som ble tildelt ekstra ansvar.

Grenness (2012) trekker frem at mennesker er sterkt påvirket av grunnleggende verdier og holdninger og belyser at Norske ledere er mindre autoritære, mer involverende, delegerende og coachende i sin lederstil enn ledere utenfor Skandinavia (Grenness, 2012). På den måten kan det tenkes at ansattes lojalitet og ærekjærhet for jobben var med på å styrke organisasjonens prestasjoner i pandemien. På den andre siden krever krisesituasjoner synlige, tydelige, støttende og positive ledere (Grenness, 2012). Jeg mener dette gjelder uavhengig om man er i en krise eller ikke. Slik sett er det forståelig at HR ledernes rolle ble utfordret i krisen, når alle vendte seg mot dem for å få svar, respons og støtte. På en annen side kan det

tenkes at andre ledere i organisasjonen opplevde like stort press. Opprettholdelse av drift avhenger av flere og jeg tør påstå at alle lederne ble presset i sine roller ut i fra ansvarsområde. For eksempel ble prosjektlederne på sin side presset både på prosjektgjennomføring og fremdrift, i tillegg til å håndtere menneskene på byggeplassen.

Det kommer frem i internundersøkelsen til flere av informantene at ansatte i stor grad har vært fornøyd med organisasjonens håndtering av Covid-19 situasjonen. Det kommer derimot frem at de savner nærledelse fra ledere på hjemmekontor, og savnet leders tilgjengelighet. Det kom også frem at det var mange som var engstelig for permitteringer og oppsigelser. Det kan tyde på at ansatte opplever at de står mer for seg selv når avstanden til lederne blir for stor (Orangefiery, 2020; Dirani et al., 2020). Jeg mener ledere må kommunisere sin tilgjengelighet for å fylle avstanden som oppstår med fysisk avstand. Dette for å bidra til at ansatte støttes og trygges, både på gruppe og individnivå. Dette ses i sammenheng med Dirani et al., (2020) som mener ledere må prioritere omsorg for ansatte foran drift.

Endring er ofte en tidkrevende prosess som handler mye om å få samhandling og kommunikasjon til å fungere mellom personene i gruppen eller organisasjonen (Jacobsen, 2018). Bridges (2005) påstår at selve endringen kan gå fort, men overgangene går langsommere. Samtidig mener Cummings og Worley (2005) at endring kun skjer dersom man endrer samhandlingsmønstrene i en gruppe. Sett fra et annet ståsted kan gruppens relasjoner og sammensetning være et aspekt som kan være utfordrende, som både kan fungere som en fordel og mostand i endringsprosessen. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver tegn på motstand i endringer ut i fra signaler ansatte kan gi, som for eksempel, forvirring, taushet, sabotasje og unngåelse. De mener det krever mye av ledelsen å diagnostisere og håndtere motstanden for å kunne oppnå en vellykket endringsprosess (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Luecke (2003) mener på sin side at reell medvirkning og medbestemmelse blant ansatte øker muligheten for å lykkes med endringer. Raelin (2016) følger opp om dette og mener at endringsledelse blir til i den organisatoriske virkeligheten, der samhandling mellom ansatte må til for å skape liv i prosessene. Alle i HR rollen har opplevd et høyt press under pandemien, men samtidig har de fått en god oversikt på organisasjonen og hva ansatte er opptatt av (Erlie & Kveine, 2019). Slik sett kan en si at det er åpenhet og tillit til stede som gjør at ansatte kan melde ifra om det som foregår og det de føler på (Dirani, et al., 2020). Medarbeiderundersøkelsen er slik sett en kanal ansatte kan si sin mening om håndteringen av situasjonen.

4.3.5 Tillit og relasjoner - Funn

- HR leder 1:
Jobben trolig var den eneste sosiale arenaen for mange, og de har økt søkelyset på å skape gode relasjoner og et trygt arbeidsmiljø. Kollegiale har blitt mer samlet og det kan tyde på det det er et sterkere «vi». Dette kommer frem gjennom mindre konkurransepreget kultur mellom de ulike byggeplassene og i arbeidsmiljøet generelt.
- HR-leder 2:
«Etterhvert begynte vi å venne oss til den fysiske avstanden, men det er ikke dermed sagt at alle håndterer det på like god måte». Det oppleves som at organisasjonen har blitt mer formell, og de ulike rollene har mistet mye av de mellommenneskelige, der den uformelle praten har forsvunnet.
- HR leder 3:
Hos dem har ansatte har gitt uttrykk av at de savner å møtes, selv om det er forståelse for at de ikke kan. Arbeidsmiljø er godt og de møtes mye sosialt gjennom året og at ansatte har gitt uttrykk av at de savner å møtes.
- HR leder 4:
Jobben har under nedstengning vært den største sosiale arenaen for mange og man kommer nærmere hverandre i et kollegium. *«Hos er det ikke er stor forskjell relasjonelt eller kulturelt, vi er opptatt av at åpenhet og trygghet er en del av kulturen vår og at ansatte kan kommunisere åpent internt».*
- HR leder 5:
Selv om ansatte var fysisk spredt, virker det som de likevel kom nærmere hverandre grunnet den høye møtefrekvensen på Teams. Men lederen ser også konturer av en subkultur på grunn av den formelle settingen i digitale møter. Lederen mener det er et naturlig resultat av ansattes behov for uformelle prat og diskusjoner man har mer av i fysiske møter.

4.3.6 Tillit og relasjoner - Analyse og diskusjon

Tillit til hverandre nevnes som en viktig del for et av firmaene, de nevner at leders behov for kontroll ble utfordret og at flere har sagt at de har fått testet sin egen evne til å gi fra seg ansvar og stole på at de under seg utfører jobben. Ut i fra funn i undersøkelsen virker det som at nærledelse er viktig både det når det gjelder å bry seg. Nærledelse omhandler slik jeg ser det i stor grad av kommunikasjon noe jeg mener fortjener stort fokus blant ledere (Erlien &

Kveine, 2019). Jeg mener relasjon og tillit i en organisasjon handler mye om å kjenne seg selv, koble med andre og forholde seg til realiteter (Binney et al., 2012). Samtidig skal man smøre det sosiale systemet med småprat, relasjonsbygging, åpenhet og positivitet for å skape et godt arbeidsmiljø. Ripamonti et al., (2020) kom i sin undersøkelse frem til at organisasjoner må bygge en kultur der ansatte kan plassere seg selv for å håndtere opplevelsen og skape en forståelse for hva organisasjonen går gjennom i en krise. Dette betyr også at HR lederen ikke kan tilby et umiddelbart og entydig svar, eller klare indikasjoner på utfall av krisen (Ripamonti, et al., 2020).

HR lederne var opptatt av den sosiale påvirkningen krisen har hatt på ansatte og tenker i ettertid at de kunne gjort mer for å opprettholde det sosiale samholdet. Struktur og effektivitet tok trolig mer fokus fra dem og de mistet mye av den uformelle praten (Dirani, et al., 2020). På en annen måte er vårt sosiale behov personavhengig. En av HR ledere refererte til egne ansatte som med fordel kan redusere den sosiale tiden med uformelle samtaler, samtidig som andre kunne fått mer innputt på den sosiale fronten. Slik sett har krisen hjulpet HR lederne å se på ansattes ulike arbeidsmønstre. Som på sin måte kan gi verdifull informasjon til ledere å lede ansatte og team i fremtiden (Ripamonti, et al., 2020). Det kan for eksempel gjøres ved å se på hvordan samhandling kan løses annerledes på det mellommenneskelige plan. Samtlige organisasjoner i undersøkelsen har lagt planer for mye mer intern sosial kontakt når krisen er over. Hos noen har aktiviteter begynt å komme i gang igjen og det refereres at det er langt flere ansatte som deltar på organiserte aktiviteter gjennom firmaet nå enn tidligere.

Binney et al., (2012) legger vekt på at ledelse er en sosial prosess, folk jobber for folk og at som ledere må man knytte bånd til de man leder. De hevder at åpenhet, tillit, respekt, samsvarende verdier og perspektiv knytter sterkere bånd, og at ledere må tørre å vise seg sårbare. Funn fra undersøkelsen deres vektlegger at interaksjonene mellom menneskene må være ekte. De hevder at ledelse er kontekstspesifikt og at ledelsen oppstår i dynamikken imellom menneskene i organisasjonen (Binney et al., 2012). De mener lederen må kjenne seg selv, dele av seg selv i samhandling med andre og anerkjenner sin drivkraft for å kunne gi noe til andre for å tilfredsstille noe i seg selv. De anbefaler ledere å definere sitt autoritetsnivå som menneskelig, liberal og basert på samarbeid (Binney et al., 2012). Samtidig vektlegger de at ledere må identifisere seg i rollen, bruke sin kompetanse og styrker for å finne sin egen vei for å lede andre i utfordringer og bygge tillit i relasjonene til sine medarbeidere. Det vil nok være viktig å få evaluert perioden under Covid-19 sammen i organisasjonen og finne ut hvordan det har påvirket dem, samt hvilke endringer de som organisasjon skal ivareta for å fortsatt være

en attraktiv arbeidsplass og at ansatte føler at dette er en trygg arbeidsplass. HR ledere belyser endringer i fellesskapsfølelsen og mener de bryr seg mer om hverandre nå enn tidligere. HR lederen mener krisen har gjort noe med tillit og relasjonene internt, men samtidig er det er tidlig å si hvordan det utvikler seg. En annen HR leder sier det virker som ansatte tar mer vare på hverandre når det gjelder omtanke og omsorg. Ting skjer i alles liv og det å kunne gi trøst, eller en klem og håndshake er en del av relasjonen. En av informantene mener det føles ut som man er både glad og trist alene i en slik nedstengning og at det er vanskelig å vite hvordan man kan være der for sine kolleger. Slik sett kan påstå at man er mer distansert emosjonelt og psykisk med avstanden som er med på å endre organisasjonen, kulturen og relasjonene.

Studien tyder på at de interne medarbeiderundersøkelsene bidro til at HR ledere kunne få konkrete tilbakemeldinger fra ansatte som ga dem innsikt i hvordan deres håndtering ble mottatt. Medarbeiderundersøkelsen ga også alle ansatte mulighet til å uttrykke sin bekymring og respondere på tiltak som ble gjort. Det gir HR lederne nyttig informasjon om organisasjonen som kunne benyttes ved en eventuell ny krise. De interne medarbeiderundersøkelsene tyder på at det er høy yrkes stolthet blant ansatte og at de i stor grad har vært fornøyd med egen organisasjons håndtering av Covid-19. Som HR leder i krisesituasjoner krever det at man er medmenneskelig, ærlig, realistisk og åpen i sine kommunikasjonsferdigheter. Ved å vise sin sårbarhet, men samtidig være motstandsdyktig og stå opp for de ansatte kan man fremme forståelse for situasjonen og unngå falske forhåpninger. Dette bidrar samtidig til å spre et håp om en bedre fremtid etter krisen. Dersom HR leder klarer å håndtere disse oppgavene i rollen sin kan krisen også være samlende for en organisasjon.

5 Konklusjon

HR ledernes innsikt i egne organisasjoner og interne prosesser ga meg grunnlag for å kunne trekke konklusjoner i studien. Jeg oppsummerer her studiets hovedtrekk og avslutter med anbefalinger for videre forskning.

Problemstilling: Hvordan håndterer HR ledere en krise?

Forskningsspørsmål:

HRM: Hvilke rolle har HR ledere ved en krisesituasjon?

Endringsledelse: Hvilke rolle har HR ledere i endringer ved en krisesituasjonen?

Kommunikasjon: Hvilke rolle spiller kommunikasjon ved en krisesituasjon?

Ved å drøfte teori opp mot kvalitativ data fra intervjuene har HR lederne håndtert krisen på en god måte, med vesentlig hensyn til ansatte og driften. Studien har vist at HR ledere har håndtert krisesituasjonen veldig likt, til tross for at deres organisasjoner ikke samarbeidet. I hovedsak beviser undersøkelsen at HR leder har tatt bevisste valg i håndteringen av krisen.

Besvarelse av forskningsspørsmål:

- HR leder er en nøkkelrolle for informasjonsdeling i krisesituasjoner
- HR leder innehar en støttefunksjon mellom ledelse og ansatte i krisesituasjoner
- Kommunikasjon danner grunnlag for endring og HR ledelse i krisesituasjoner

Studiens bidrag kan hjelpe andre organisasjoner til å håndtere lignende situasjon og vektlegger viktigheten ved å planlegge for en krise som kommer brått. Det er viktig å gjennomføre en slik studie for å både å bevisstgjøre HR leders rolle, men også synliggjøre forholdet mellom ansatte og leder i en krise. Samtlige informanter trekker frem at denne krisen var spesiell, og at de kontinuerlig søkte informasjon for å opprettholde en viss kontroll over organisasjonen. Det kommer tydelig frem at rollen som HR leder blir utfordret ved en krise som påvirker ansatte, der egen motstandsdyktighet og tilpasningsevne blir utslagsgivende for å håndtere usikkerhet, frykt og motstand.

Ved kriser opplever organisasjoner forstyrrelser og HR lederes hovedfokus blir å håndtere og sette kursen for organisasjonen gjennom krisen. Jeg mener det derimot ikke kun HR leders ansvar og at alle involverte må være bevisste sine egne reaksjoner i kriser. HR rollen er slik sett linken mellom ansatte og ledelsen, der samtlige må takle kompleksiteten for den nye virkeligheten som oppstår ved en krise. Mange vil kunne trenge følelsesmessig og

mellommenneskelig støtte, og studien beviser at HR lederens rolle i organisasjonen er kritisk for ivaretagelse av ansatte ved en krisesituasjon.

Det teoretiske rammeverket som bygger på HR ledelse, endring og kommunikasjon illustrerer hvordan teori og praksis kan bidra til å håndtere en krisesituasjon. Det kan benyttes som et bakteppe for å håndtere ulike situasjoner som oppstår i en krise, både for å forstå ansattes reaksjoner og sine egne i utøvelsen av HR leder rollen. Konklusjonen av studiet belyser at kommunikasjon danner grunnlaget for å håndtere en krise på en god måte. Fokuset må ligge på informasjon, tydelighet og tilgjengelighet. Det gir ansatte en visshet om at HR lederen er tilstede for dem og at organisasjonen utviser trygghet og tillit til ansatte.

5.1 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har jeg sett på hvordan en krise kan håndteres gjennom et HR perspektiv. For videre forskning hadde vært interessant og gjort en triangulering for å benytte ulike metoder for å få en mer helhetlig forståelse av fenomenet i studien. Et forslag til videre forskning kan være observasjonsstudier som følger HR lederne tett over en periode for å studere handlinger, prosesser og responser i organisasjonen. Det mener jeg kunne fått frem mer om HR ledernes funksjon i en organisasjon ved en krise som Covid-19, da det i denne studien ikke kan generaliseres for et større utvalg HR ledere. Et annet forslag til videre forskning er å intervju og observere et større antall HR ledere og ansatte i flere organisasjoner og bransjer for å finne sammenhenger og ulikheter. Jeg vil anbefale flere å gjennomføre studier innen endringsprosesser og kommunikasjon for hvordan organisasjoner håndterer en krise som Covid-19, da det er lite forskning på området.

Undersøkelsen er gjennomført i en pågående pandemi og HR lederne har stått i krisesituasjonen under undersøkelsens tidspunkt. Det er derfor relevant at HR lederne ikke har fått tid nok til å reflektere rundt HR ledelsesfaget, endringsledelse, kommunikasjonsprosesser. Det hadde derfor vært interessant og utført oppfølgingsintervju med mine informanter i en lignende studie i fremtiden, for eksempel om to til tre år.

5.2 Avslutning

Arbeidet med masteroppgaven har vært en lang læringsprosess. Når jeg ser tilbake på valg jeg har tatt kan en annen persons undersøkelse gi andre resultater enn min. Jeg er uerfaren innen forskningsfeltet, men har derimot økt mine analytiske og prosessorienterte evner og kan se tilbake på en læringsprosess jeg vil ha med meg videre i livet.

Referanser

- Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2003. Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), pp. 1435-1459.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2003. The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*, Issue 14, pp. 359-382.
- Andersen, O. J., Torsteinsen, H. & Moldenæs, T., 2017. *Ledelse og skjønnsutøvelse: analyse, intuisjon, forhandlinger*. 1 ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Binney, G., Williams, C. & Gerhard, W., 2012. *Living Leadership - a practical guide for ordinary heroes*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- BNL, 2021. *Byggenæringens Landsforening: Vi bygger Norge: Om bygg-og anlegg: Om oss*. [Online]
Available at: <https://www.bnl.no/vi-bygger-norge/om-bygg--og-anlegg/om-oss/>
[Accessed 9 September 2021].
- Bridges, W., 2009. *Managing transitions: Making the Most of Change*. 3. utgave ed. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G., 2005. *Organization Development and Change*. Mason: Thomson South-Western.
- Cunliffe, A. L., 2014. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage.
- Dirani, K. M. et al., 2020. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 380-394.
- EBA, 2021. *EBA: Viktigste saker - veikart for bygg- og anleggsnæringen*. [Online]
Available at: <https://www.eba.no/siteassets/dokumenter/strategi/veikart-for-bygg--og-anleggsnaringen---eba-strategiplan-2021-2023.pdf>
[Accessed 30 August 2021].
- Erlien, B. & Kveine, R., 2019. *Internkommunikasjon*. 5. utgave ed. Bergen: Universitetsforlaget.

- Fahed-Sreih, J., 2018. *Human Resource Planning for the 21st Century*. 1st ed. London: IntechOpen.
- FHI, 2021. *Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19*. [Online] Available at: <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/> [Accessed 29 August 2021].
- Grenness, T., 2012. På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, pp. 51-59.
- Groenewald, T., 2004. A Phenomenological Research Design Illustrated. *International journal of qualitative methods*, 3(1), pp. 42-55.
- Innovasjon Norge, 2018. *Innovasjon Norge*. [Online] Available at: <https://www.innovasjon norge.no/no/grunder/fra-ide-til-suksess/slik-lager-du-en-forretningsmodell/> [Accessed 09 Desember 2018].
- Jacobsen, D. I., 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., 2018. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5 ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2021. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. ed. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B., 2008. *Positivt lederskap Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, T., 2018. Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership. In: M. F. Brandebo & A. Alvinus, eds. *We are asking the wrong question about leadership: The case for "good-enough" leadership*. London: InTech Science, pp. 49-66.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G., 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 ed. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave ed. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. ed. Oslo: Gyldendal.

Larsen, A. K., 2008. *En enklere metode Veiledning i samfunnsvitenskaplig forskningsmetode*. 2. opplag ed. Bergen: Fagbokforlaget.

Lovdata, 2021. *Lovdata*. [Online]

Available at: https://lovdata.no/artikkel/force_majeure/103

[Accessed 14 November 2021].

Luecke, R., 2003. *Managing Change and Transition*. Brighton: Harvard Business Review Press 1. utgave.

Noack, T. & Tjora, A., 2018. *Store norske leksikon*. [Online]

Available at: <https://snl.no/samhandling>

[Accessed 28 oktober 2021].

Raelin, J. A., 2005. We the Leaders: In Order to Form a Leaderful Organization. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), pp. 18-30.

Raelin, J. A., 2016. Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Sage journals*, 12(2), pp. 131-158.

Regjeringen, 2021. *Regjeringen: Samfunnssikkerhet og beredskap*. [Online]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/liste-over-kritiske-samfunnsfunksjoner-fastsatt/id2693800/>

[Accessed 16 March 2020].

Ripamonti, S. C., Galuppo, L., Provasoli, G. & Benozzo, A., 2020. Unmasking Reflexivity in the Time of COVID-19 Lockdown in Italy. *Frontiers in Psychology*, Volume 11, pp. 1-10.

Sanders, K. et al., 2020. Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), pp. 289 - 293.

SSB, 2018. *www.ssb.no*. [Online]

Available at: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar>

[Accessed 08 12 2018].

Thorsvik, J. & Jacobsen, D. I., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave ed. Bergen: Fagbokforlaget.

Figurer

Figur 1: Teoretisk rammeverk

Figur 2: Bridges endringsmodell (2009)

Figur 3: Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide

- Hvordan dere har tilpasset dere situasjonen, hvilke utfordringer har vært fremtredende?
- Hvordan lede ansatte i en usikker tid, hvilke prioriteringer ble viktige for dere, hvordan responderte ansatte?
- Hvilke rolle har ledere måttet ta, har leder opplevd økt kontrollbehov, hvordan han ansatte opplevd ledere?
- Hvordan det har påvirket relasjoner, tillit og det sosiale samspillet, har ansatte andre behov enn tidligere?
- Hvordan har det endret organisasjonen på gruppenivå, og i samarbeid, kommuniserer dere annerledes?
- Hvordan tror du Covid-19 vil påvirke dere på lang sikt på organisasjonsnivå, hva vil ansatte ha mer av og hva vil de ha mindre av?
- Hvordan ser dere for dere tiden fremover blir, kunne dere gjort noe annerledes?

Vedlegg 2

NSD vurdering

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Prosjekttittel

Hvordan store organisasjoner innen bygge bransjen håndterer Covid-19 utbrudd fra et HR perspektiv

Referansenummer

426288

Registrert

17.11.2020 av Ingeborg Sandvik - ingeborg.sandvik@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hin Hoarau Heemstra, hin.h.heemstra@nord.no, tlf: 45778778

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ingeborg Sandvik, ingeborgs87@gmail.com, tlf: 92492750

Prosjektperiode

01.09.2020 - 30.06.2021

Status

05.01.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

05.01.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 30.06.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. NB. Prosjektet må deles med prosjektansvarlig. Del-knappen ligger i øvre høyre hjørne av meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

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

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet lagringsbegrensning

(art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

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

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Samtykkeerklæring HR ledere

Vil du delta i forskningsprosjekt som stiller spørsmål om:

Hvordan klarer de store entreprenørene i bygge bransjen å «holde hjulene i gang» ved pandemi utbrudd?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke påvirkninger og utfordringer Covid-19 har skapt for de store entreprenørene innen bygge bransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg studerer master i business administrasjon ved Nord universitet. Jeg skal levere masteroppgaven i juni 2012 og ønsker å undersøke hvordan organisasjonen håndterer en slik brå endring fra et HR perspektiv.

Dere i bygge bransjen holder hjulene i gang under krisen og jeg interesserer meg for hvordan den plutselige endringen som følge av Covid-19 har vært for dere. Jeg lurer på hva covid-19 utbruddet har påvirket HR-rollen, relasjonene og kommunikasjonen mellom menneskene som jobber i bygge bransjen. I undersøkelsen skal jeg se etter ulike faktorene som påvirker en bedrift som må holde hjulene i gang når en brå endring skaper stor usikkerhet for hele samfunnet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ingeborg Sandvik er ansvarlig for prosjektet, og leverer inn en individuell masteroppgave.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i undersøkelsen fordi du jobber som HR-leder og har ansvaret for endringer i organisasjonen under utbrudd av Covid-19 våren 2020. Jeg har valgt ut 5 store organisasjoner innen bygge bransjen som har ansatte både i administrasjon og produksjon. Jeg har fått kontaktinformasjonen din gjennom min egen jobb som kundekonsulent for bemanning til bygge bransjen i Adecco ovenfor de representerte organisasjonene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg ønsker å sette av en time til et intervju med deg og ber om at jeg får gjøre opptak av intervjuet.

Under har jeg skissert spørsmål jeg ønsker å stille deg. Jeg gjennomfører det som en samtale og vil gjerne ha eksempler på deres praksis i din organisasjon.

- Hvordan dere har tilpasset dere situasjonen, hvilke utfordringer har vært fremtredende?
- Hvordan lede ansatte i en usikker tid, hvilke prioriteringer ble viktige for dere, hvordan responderte ansatte?
- Hvilke rolle har ledere måttet ta, har leder opplevd økt kontrollbehov, hvordan han ansatte opplevd ledere?
- Hvordan det har påvirket relasjoner, tillit og det sosiale samspillet, har ansatte andre behov enn tidligere?
- Hvordan har det endret organisasjonen på gruppenivå, og i samarbeid, kommuniserer dere annerledes?
- Hvordan tror du Covid-19 vil påvirke dere på lang sikt på organisasjonsnivå, hva vil ansatte ha mer av og hva vil de ha mindre av?
- Hvordan ser dere for dere tiden fremover blir, kunne dere gjort noe annerledes?

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som har tilgang til datamaterialet på kodelåst telefon og PC. Studieveileder ved Nord Universitet vil få oversendt analyse av data samlet i ett dokument som grunnlag for veileidning. Jeg vil benytte firmanavn i besvarelsen av masteroppgaven og ikke deres personlige opplysninger som navn, adresse ol.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når masteroppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juli. Personopplysninger og opptak vil da bli slettet fra kodelåst telefon og PC.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Ingeborg Sandvik, masterstudent ved Nord Universitet,
ingeborg.sandvik@student.nord.no Telefon 924 92 750
- Studieveileder Hin Hoarau Heemstra Førsteamanuensis Handelshøgskolen
hin.h.heemstra@nord.no, Telefon 75 51 76 19.
- Vårt personvernombud: Nord universitet har et personvernombud som skal ivareta personverninteressene til alle som universitetet har registrert opplysninger om.
personvernombud@nord.no Telefon: 74 02 27 50.

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

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

Med vennlig hilsen

Ingeborg Sandvik

Masterstudent

Hin Hoarau Heemstra

Veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om studentprosjektet *Hvordan klarer de store entreprenørene i bygge bransjen å «holde hjulene i gang» ved pandemi utbrudd?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju som tas opp om min organisasjon sett fra et HR-perspektiv.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)