

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Lisa Frønning Carlsen

Koronapandemiens innvirkning på
arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF

Dato: 18.mai 2022

Totalt antall sider: 76

Forord

Masteroppgaven er et resultat av studiet i samfunnsvitenskap med fordypning i Human Resource Management 120 stp. ved Nord universitet. Studien har pågått i perioden høst 2020 frem til innlevering mai 2022.

Det har vært to lærerike år, både faglig og personlig. Jeg ønsker å takke venner og kolleger for heia-rop og støtte underveis i prosessen. Ikke minst en stor takk til nærmeste familie som har stilt opp som barnevakt ved behov og min tålmodige mann.

Videre ønsker jeg å takke min veileder, førsteamanuensis Karianne Sjørgård Olsen for gode råd, samtaler og kjappe avklaringer på e-post.

Sammendrag

Tema og område

Masteroppgaven har til hensikt å undersøke hvilken innvirkning koronapandemien har hatt på arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF. Dette analyseres ut i fra et teoretisk rammeverk som inkluderer organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse. På bakgrunn av det blir problemstillingen:

«*Koronapandemiens innvirkning på arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF*».

Oppgaven utforsker hvorvidt medarbeidere og ledes oppfatninger og erfaringer om arbeidshverdagen under pandemien sammenfaller eller spriker.

Forskningsmetoden som er benyttet i oppgaven er kvalitativt forskningsintervju. Utvalget består av tilsammen ti informanter, hvorav seks av disse er medarbeidere og fire er ledere på nivå 2 og 3 med personal- og budsjettansvar. Arbeidsoppgaver og kompleksitet varierer blant informantene. Alle informanter har vært tilsatt i Helse Nord RHF i minst 5 år.

Teoretisk grunnlag/kilder

Det teoretiske grunnlaget for masteroppgaven er delt i tre deler og skal belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene fra ulike sider. I delen om *organisasjonskultur* har jeg fokusert på Henning Bangs kjerneelementer om organisasjonskultur og hvordan organisasjonskultur kan styres og endres. I delen om *arbeidsmiljø* har jeg valgt å fokusere på nyere forskning om psykososialt arbeidsmiljø og hjemmekontor, samt vise til ulike psykiske og sosiale faktorer av betydning for helse – som igjen kan gi innvirkning på trivsel i jobben. Til slutt i delen om *ledelse* ligger fokuset på ledelsesbegrepet og fjernledelse som ledelsesform, og videre se det i lys av KROM-modellen.

Resultat

Resultatene fra intervjuene og min videre drøfting viser at organisasjonskulturen, arbeidsmiljøet og utførelse av ledelse i Helse Nord RHF, på flere ulike måter er blitt berørt og endret som følge av koronapandemien. Funnene som er gjort i undersøkelsen gjør at ansatte i Helse Nord RHF kan bli mer bevist over egen rolle i arbeidsmiljøet, være en bidragsyter for god organisasjonskultur og at ledelsen i foretaket får erfaring rundt nye måter å lede på.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
1. Innledning	5
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling	5
1.2 Problemstilling og avgrensning	7
1.3 Oppgavens oppbygging	9
2. Beskrivelse av studieobjekt og empirisk kontekst	11
2.1 Koronapandemien har preget arbeidslivet	11
2.2 Helse Nord RHF	13
3. Teori	15
3.1 Organisasjonskultur	15
3.2 Arbeidsmiljø	22
3.3 Ledelse	26
4. Metode	32
4.1 Valg av metode	32
4.2 Forskningsdesign	33
4.3 Utvalg	34
4.4 Gjennomførelse av intervju	36
4.5 Konfidensialitet	38
4.6 Relabilitet og validitet	39
4.7 Etske utfordringer ved forskning på egen arbeidsplass	41
4.8 Styrker og svakheter ved valg av metode	42
5. Analyse og drøfting av empiriske funn	44
5.1 Organisasjonskulturen i Helse Nord RHF	44
under og etter pandemien	
5.2 Arbeidsmiljøet i Helse Nord RHF	51
under og etter pandemi	
5.3 Ledelsens tanker og erfaringer om å lede ansatte på	55
hjemmekontor og medarbeideres opplevelse av fjernledelse	
5.4 Evalueringsarbeidet	58

6. Avsluttende del og konklusjon	60
6.1 Medarbeidere kontra ledere – sprikende eller sammenfattende?	60
6.2 Konklusjon	61
6.3 Videre forskning	61
7. Kilder	62
8. Vedlegg	66
Vedlegg 1 Informasjonsskriv	66
Vedlegg 2 Samtykkeerklæring	69
Vedlegg 3 Vurdering fra NSD	70
Vedlegg 4 Intervjuguide for medarbeidere	73
Vedlegg5 Intervjuguide for ledere	75

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Dagens arbeidsliv er i mer eller mindre grad påvirket av koronapandemien. Sosial isolasjon, ufrivillig hjemmekontor, innskrenking på arbeidsreiser og stengte butikker var bare noen av de mange inngripende tiltakene som Norge måtte innføre i 2020. Koronapandemien skapte uro både på hjemmebane og i arbeidslivet og vi sto overfor en ny måte å jobbe på. Større grad av hjemmekontor og økt bruk av digitale kommunikasjonsformer ble en realitet.

Regjeringen har på deres hjemmeside illustrert myndighetens håndtering av koronasituasjonen i en tidslinje. Der vi kan se at WHO erklærte utbruddet av koronaviruset som en global folkehelsekrise 30.januar 2020 og at Norge 12.mars 2020 innførte de mest inngripende og strengeste tiltakene landet har hatt i fredstid, som kom til å stor innvirkning på innbyggeres personlige frihet. I ettertid har restriksjonene gradvis blitt lettet på og på nytt tettet seg til igjen, men fra 12.februar 2022 kunne regjeringen endelig fjerne alle forskriftsfestede tiltak mot covid-19 (noen regler beholdes for Svalbard) (Regjeringen, u.å).

Rammene for denne oppgaven er i hovedsak om koronapandemiens innvirkning på arbeidshverdagen fra mars 2020 og frem til februar 2022 (da intervjuene ble gjennomført). Hvilken innvirkning det kan ha vil variere fra ulike virksomheter, men fokuset her ligger på ansatte i Helse Nord RHF. Jeg ønsker med denne forskningen å finne ut i hvilken grad og på hvilken måte koronapandemien har hatt innvirkning på måten ansatte jobber på, på hvilken måte kommunikasjonen og dialogen har endret seg, om samhandling på tvers er annerledes, hvordan ledelse på hjemmekontor har vært, for å nevne noen. Men «ansatte» menes både medarbeidere og ledere. Dette tolkes ut ifra et empirisk grunnlag som baseres på semistrukturerte intervju og undersøker hvilke endringer ansatte ser i organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse. I dag finner man en god del forskning om tema som er relevante for å forstå hvordan utbruddet av korona har påvirket samfunnet og arbeidslivet, samt virkningene det har hatt. FHI har på sin nettside samlet flere hundre norske publikasjoner som omhandler korona-forskning. Publikasjonene kommer fra ulike institusjoner og er kategorisert ut i fra forskjellige tema, for eksempel fysisk og psykisk helse (FHI, 2020). Dette er indikasjoner på at koronapandemien har satt sine spor både under og tiden etter korona på arbeidsliv, privatliv og i samfunnet forøvrig.

Bruk av hjemmekontor var nytt for de aller fleste, spesielt i den graden det har vært de siste to årene, samt økende grad av digital kommunikasjon, nye arbeidsoppgaver, prestasjoner og fjernledelse. Det er noe som er interessant å studere virkningene av, men kanskje aller mest interessant på egen arbeidsplass fordi det har noe å si for ansattes fremtidige arbeidssituasjon og at læringspunktene underveis i pandemien er noe man må ta stilling til og fokusere på i tiden fremover. Ser man på positive og negative utslag på arbeidsmiljø og organisasjonskultur som skyldes koronarelaterte faktorer, så burde det skapes en bevissthet rundt det for fremtidig planlegging og evaluering. For eksempel kan Helse Nord RHF oppleve at å drive fjernledelse i fremtiden ikke nødvendigvis er så dumt, det kan både være økonomisk sparende og skape god arbeidskultur for de som får til et velfungerende hjemmekontor. Denne type fjernledelse og fjernarbeid handler ikke om at det bare skal funke for den ene ansatte og lederen, det skal være bra for virksomheten og for samfunnet. Dette er eksempler som kan oppstå og som man må ta stilling til.

Helse Nord RHF har i utgangspunktet på det overordnede, i liten grad blitt berørt av pandemien, hvis man skal sammenligne det med sykehusforetak som har hatt helt andre utfordringer enn RHF-et. Utfordringene som berører Helse Nord RHF kan deles inn i indre og ytre utfordringer, der indre utfordringer (og endringer) berører organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse mens ytre utfordringer viser til lange avstander, logistikkproblemer rundt pasientreiser og annen transport, samt og medisinsk materiell og behov. Det er de indre endringene som følge av pandemien som blir fokuset i oppgaven.

Helse Nord RHF har i likhet med andre virksomheter kjent på usikkerheten i arbeidslivet som følge av koronapandemien, men det har aldri vært snakk om for eksempel permitteringer. Likevel har det oppstått uforutsette hendelser og opplevelser som kan virke både positivt og negativt. Lærdommen etter nye erfaringer og opplevelser i arbeidshverdagen på bakgrunn av pandemien, kan bidra til endringer i arbeidshverdagen for andre sammenlignbare virksomheter og samfunnsarenaer.

Jeg har valgt å forske på denne tematikken blant annet fordi det er et tema som berører alle ansatte på arbeidsplassen, men er også et samfunnsrelevant tema da det har betydning for de aller fleste som er i jobb. Jeg som ansatt i organisasjonen sammen med øvrige medarbeidere og ledere, vil vi kunne ha god nytte i å få innblikk i koronapandemiens innvirkning på arbeidshverdagen fordi pandemien har endret noe på den ene siden og skapt noe på den andre. Det vil også kunne gi ansatte muligheten til å forstå viktigheten av å ha gode etablerte kulturer

som tåler å stå i motgang, et velfungerende arbeidsmiljø med god dialog og samhandling, samt en ledelse som viser forståelse og som kan lede i krise. Dette er et spennende prosjekt fordi det speiler aktuelle arbeidsrelaterte områder og vil ha betydning for hvordan ansatte tenker og handler i tiden fremover.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Det er mange områder å ta tak i når man skal velge tema og problemstilling som omhandler koronapandemi og arbeidshverdag. Jeg har valgt å avgrense det til endringer vi ser i *organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse* som følge av pandemien. Både infrastrukturen og de menneskelige forhold i virksomheten blir berørt når det oppstår endringer. Det er mange ting å ta hensyn til, det kan for eksempel være ressurs- og tidskrevende å stå overfor endringer, endringer kan utløse uønskede effekter som må håndteres og det krever en del fra ansatte å stå i endringer. Endringsvillighet står sterkt i endringsprosesser, selv i kriser der endringer er helt nødvendig for at virksomheten skal kunne overleve. Dette blir viktig i arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF fordi det berøre så mange deler av virksomheten og kanskje aller mest det indre liv. Spørsmål som: ser vi tydelige forskjeller i de ulike aspektene med kulturen vår? Hvordan har koronapandemien påvirket arbeidsmiljøet, det psykososiale og hvordan er motivasjonen til å stå på i en krevende hverdag? Er dialogen og oppfølgingen mellom ansatte og ledelsen tilstrekkelig og er medarbeidere tilfreds med ledelsens evne til fjernledelse? Kan vi se tydelige skiller i perspektivene til medarbeidere og ledelsen i deres oppfattelse av hjemmekontorsituasjonen? Med utgangspunkt i tema og spørsmålene over, blir problemstillingen min formulert slik:

«*Koronapandemiens innvirkning på arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF*»

I intervjuguiden spør jeg blant annet om hvordan kultur og arbeidsmiljø er blitt endret *etter pandemien*. På tidspunktet selve forskningsstudiet startet (høst 2021) sto vi fortsatt overfor en pandemi men opplevelsen av å stå i en pandemi var ikke like overveldende som for ett og to år siden, fra i dag. For bare litt over ett år siden, kunne man ikke reise på hytta utenfor kommunegrensen og det var strenge regimer ved utenlandsreiser med 14 dagers karantenetid. Slik er det ikke i dag (2022), men det er heller ikke alt for lenge siden man fortsatt måtte bruke munnbind på offentlige steder og holde 1 meter avstand. Smitteverntiltakene ble opphevet 12.februar 2022 (Regjeringen, 2022). *Etter pandemi* har jeg valgt å definere som perioden etter at massevaksinasjon av dose 1 og 2 av befolkningen startet for fullt, rundt

sommer 2021 og at ansatte i denne perioden har fått et annet bekjentskap til viruset enn det man hadde tidligere.

Samtidig som prosjektet pågår og i slutfasen av oppgaven, er alle ansatte på arbeidsplassen tilbake på kontorene sine og er klar for å starte en ny arbeidshverdag sammen. Spørsmålene i intervjuguiden er i hovedsak like for de medarbeidere og lederne, men er noe tilpasset til lederne som intervjues. Dette gjør at sammenligningen blir enklere og kanskje mer synlig:

Hvilke endringer opplever ansatte i organisasjonskulturen til Helse Nord RHF under og etter pandemien?

Hvilke endringer opplever ansatte i arbeidsmiljøet til Helse Nord RHF under og etter pandemien?

Hvordan er det for ledelsen å lede ansatte på hjemmekontor og hvordan er det for medarbeider å bli fjernledet?

For å finne svar på forskningsspørsmålene tar jeg utgangspunkt i Henning Bangs (2021) kjerneelementer om organisasjonskultur og hvordan organisasjonskultur kan styres og endres. Kjerneelementene *verdier, normer og virkelighetsoppfatninger* viser at kultur er noe som er felles delt mellom organisasjoners medlemmer og hvordan disse skapes som del av en felles kultur. Organisasjonskultur kan styres og endres via ledelsen handlinger og kan endres i forbindelse med en alvorlig begivenhet i omgivelsene.

Arbeidsmiljø skal utforskes og jeg skal se på den nyere forskningen som er gjort om det psykososiale arbeidsmiljøet og hjemmekontor, og knytte det opp mot funnene. Videre skal jeg vise til ulike psykologiske og sosiale faktorer av betydning for helse, blant annet hvordan opplevelse av mestring og jobbkrav kan ha betydning for helse og trivsel i jobben.

Til slutt skal jeg definere ledelsesbegrepet og undersøker hvordan fjernledelse har fungert i praksis når alle ansatte har vært på hjemmekontor under koronapandemien. Alle disse tilnærmingene må ses i lys av forskningsspørsmålene og datamaterialet, og til slutt danne et bilde over det jeg ønsker å undersøke.

Mitt håp er at studien kan gi Helse Nord RHF innsikt og forståelse i hvordan koronapandemien har påvirket arbeidshverdagen og gjort ansatte mer bevisste i måten man jobber, kommuniserer og samhandler på. De ti medarbeidere og ledere som utgjør utvalget i oppgaven fordeler seg på flere ulike avdelinger og seksjoner, og innehar forskjellige

kompetanse- og erfaringsområder, alt i fra sykepleiere, økonomer, noen har lang erfaring fra generell offentlig forvaltning, bakgrunn fra Forsvaret og noen med annen helsefaglig bakgrunn. Ledere som intervjues befinner seg på ledernivå 2 og 3. Mer om dette og kriterier for utvalget i metode-kapitlet. Utvalget består med andre ord av blanda drops men felles for utvalget er at alle er blitt berørt av koronapandemien i arbeidshverdagen, noen mer enn andre.

Funnene fra forskningsprosjektet kan ha ulike overføringsverdier til andre virksomheter eller foretak, for eksempel bevisstgjøringen rundt ansattes psykiske påkjenninger i pandemien eller læringspunkter fra ledelsens påtvungne fjernledelse. De ulike funnene kan hjelpe ansatt til å forbedre dagens tilstand, enten det er snakk om kultur, arbeidsmiljø eller ledelse, og i tillegg vil ansatte kunne danne seg en forestilling om hvordan de vil ha det fremover. Det kan også skape en bevissthet rundt hva Helse Nord RHF må gjøre dersom en lignende hendelse oppstår på nytt.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av tilsammen seks kapitler som inkluderer underkapitler. Problemstillingen som er presentert innledningsvis legger føringer for hva oppgaven videre tar for seg, der oppgavens oppbygging blir seende slik ut:

Kapittel	Kategori
1	Innledning og problemstilling
2	Studieobjekt og empirisk kontekst
3	Teori
4	Metode
5	Analyse og drøfting
6	Avslutning og konklusjon

I kapittel 1 har jeg allerede presentert valg av tema og problemstilling, samt tilhørende forskningsspørsmål.

I kapittel 2 presenteres en beskrivelse av studieobjektet og empirisk kontekst

I kapittel 3 skal jeg igjen se på problemstillingen og se det opp mot det valgte teoretiske rammeverket som handler om organisasjonskultur og dens viktige rolle, arbeidsmiljø på

hjemmekontor og hvilke psykiske og sosiale faktorer som ligger til grunn for egen helse og trivsel, samt fjernledelse av ansatte på hjemmekontor.

I kapittel 4 redegjør jeg for valg av metode, fremgangsmåte for utvalg, samt at reliabilitet og validitet blir drøftet. I slutten av kapitlet presenteres etiske dilemmaer og svakheter og/eller styrker ved bruk av metoden.

I kapittel 5 som er analysekapitlet, presenteres resultatene som er basert på svarene fra informantene. Funne drøftes underveis i kapitlet ved hjelp av forskningsspørsmålene og der tolkning av resultatene ses opp mot det teoretiske rammeverket.

Kapittel 6 er siste kapittel der jeg konkluderer på bakgrunn av funnene og gjør noen tanker om videre forskning om temaet.

2. Beskrivelse av studieobjekt og empirisk kontekst

2.1 Koronapandemien har preget arbeidslivet

Hvordan pandemien har påvirket arbeidslivet til den norske befolkningen, vil avhenge av hvilken posisjon man befinner seg i. Alle kan kjenne på hvordan pandemien endret arbeidslivet, uavhengig av stilling eller type jobb man har. Korona-virusets inntog til Norge gjorde at millioner av norske sysselsatte måtte endre måten de jobbet på, enten det var å jobbe hjemmefra, noen fikk mer å gjøre eller andre oppgaver, mens noen kunne oppleve at arbeidsplassen forsvant helt.

Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet gjennomførte en representativ spørreundersøkelse til norske arbeidstakere i 2020, der formålet var:

«Å kartlegge de umiddelbare konsekvensene av tiltakene i forbindelse med koronapandemien, som endringer i arbeidssituasjon og partsforholdet på arbeidsplassene, endring i tillitsrelasjoner, bekymringer vedrørende egen jobbsituasjon mm». (Drange et al, 2020¹)

Spørreskjema som ble benyttet var delt inn i fire kategorier som var relatert til tiltak som ble iverksatt for å møte koronapandemien vår 2020: 1) endring i arbeidstid, 2) endring i arbeidsbelastning og organisering, 3) opplevelse av tillitt i organisasjonen mellom ansatte og ledere/tillitsvalget og 4) bekymringer. Resultatene fra undersøkelsen ble sammenlignet med funn fra Medbestemmelsesbarometeret 2020 (februar/mars 2020), der undersøkelsene ble gjort med kun 1,5 måneders mellomrom. Derfor er det grunn til å tro at forskjellene og de endringer som fremkommer i rapporteringer mellom tidspunktene skyldes nedstenging og dens konsekvenser for samfunnet og arbeidslivet (Drange et al, 2020, s. 4). Hovedfunnene fra undersøkelsen viser blant annet at i de aller fleste bransjer kunne man se endringer i arbeidstid. Og spesielt innen undervisning og helse- og sosialtjenestene rapporteres det om mer å gjøre. Likevel ser man en to-delning blant ansatte som har opplevd endring innenfor disse bransjene, der det på den ene siden er 31% og 22% som oppgir at de har fått *mer å gjøre* mens 24% og 14% sier at de har fått *mindre å gjøre* (Drange et al, 2020, s. 6).

Det samme kan vi si å ha opplevd i Helse Nord RHF, der ansatte med nye arbeidsoppgaver som var relatert til pandemi og beredskap fikk mer og gjøre fordi mye av ordinær drift har måttet gå på topp av beredskapsrelatert arbeid. Videre er det ansatte som har opplevd å få

¹ Publikasjonen ser ut til å være nede pr. tiden når kvalitetssikring av kilde og sidetall skulle finne sted, 2022, 17.mai: <http://hdl.handle.net/20.500.12199/6454> Sidetallene på samme side er registrert samme dag som lest.

færre oppgaver fordi deres opprinnelige arbeidsoppgaver ble satt delvis eller helt på vent. Et annet hovedfunn fra undersøkelsen til Arbeidsforskningsinstituttet AFI er at omtrent halvparten oppgir å ha jobbet på hjemmekontor og 1/3 har opplevd og fått endret arbeidsoppgaver under pandemien (Drange et al, 2020, s. 29). I Helse Nord RHF har alle jobbet på hjemmekontor i periodene med pålagt hjemmekontor, med et få antall unntak.

I skrivende stund har samfunnet åpnet opp igjen og det vil kunne dukke opp spørsmål om hvordan man skal forholde seg til arbeidshverdagen nå og i fremtiden. Behov for kunnskap og større fokus på arbeidsmiljø har neppe vært større for dagens generasjon enn det det er i dag. Hjemmekontorbruken må tilpasses resten av virksomheten og den enkelte arbeidsgiver må sørge for å fortsette med medbestemmelse og fortsatt utøve tillitt til sine ansatte. I tillegg kommer vi til å se mer av hybride løsninger på møtedeltakelse og samhandling på tvers (STAMI, 2021). Dette er sentrale elementer som kommer til syne i oppgaven, der jeg både utforsker og sammenligner hvordan ting var før og hvordan det ser ut i dag i arbeidshverdagen til Helse Nord RHF-ansatte. Hva tar man med seg videre av erfaringene og hva kan man eller burde man, la ligge.

Hvorfor inkorporere ledelsesfenomenet inn i min problemstilling og analyse? Ledelsen i Helse Nord RHF har hatt en stor rolle i beredskapsarbeidet i forbindelse med koronapandemien, ikke bare for det regionale helseforetaket men også for sykehusforetakene i foretaksgruppen. Dette både på operativt og strategisk nivå. Beredskapsledelsen, og de øvrige ledere med personalansvar, har store deler av koronapandemien vært i konstant beredskapsmodus, i tillegg til å måtte følge opp egne ansatte på hjemmekontor og sørge for at egen arbeidshverdag var strukturert og håndterbar. Beredskapsledelsen består forøvrigt av ledere på nivå 1 og 2, samt involvering av ledere på nivå 3 (og enkelte stabsfunksjoner) som har hatt innvirkning og en fot med i beredskapsarbeidet.

I 2020 ble det i Helse Nord RHF utført et evalueringsarbeid i regi av en arbeidsgruppe bestående av en kjernegruppe på fire personer og en større arbeidsgruppe med representanter fra de fleste avdelinger. Hensikten med evalueringen var å lære om hvordan Helse Nord RHF og foretaksgruppen Helse Nord som beredskapsorganisasjon, har håndtert beredskapsarbeidet og hvordan ledelse er blitt utøvd, samt hvordan samfunnsoppdraget er utført under pandemien. Evalueringene er samlet i flere rapporter og viser blant annet hvor viktig lederutøvelse har vært under pandemien og hvor viktig det blir å følge opp de bevarings- og forbedringspunktene som er utarbeidet i rapporten. Metoden som er benyttet i

evalueringsarbeidet er gjennomførelse av spørreundersøkelser blant alle ansatte i hele foretaket, der fokusområdene i evalueringen er delt inn i tre fokusområder, og der den totale svarprosenten var tilnærmet 60%:

1. Det strategiske beredskapsarbeidet internt i Helse Nord RHF
2. Evaluering av de prioriterte områder som smittevernutstyr og kritisk utstyr
3. Evaluering av bruk av hjemmekontor under pandemien

(Helse Nord RHF, 2020, s.9-10)

Det er det siste fokusområdet som blir mest relevant for min oppgave, der resultatene fra evalueringen viser til ulike vurderinger som er blitt gjort med bruk av hjemmekontor. Resultatene fra evalueringen om bruk av hjemmekontor viser mye av de samme resultatene fra min egen forskning og analyse, og vil bli belyst i analyse- og drøftingskapitlet.

2.2 Helse Nord RHF

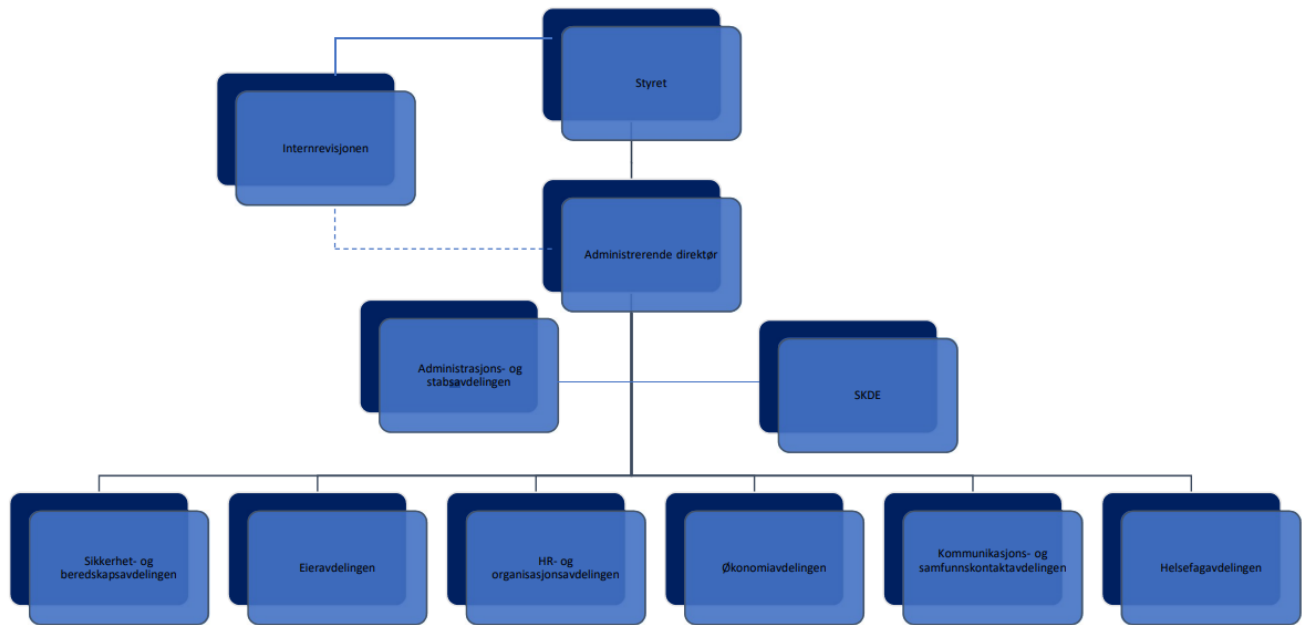
Helse Nord RHF er en av de fire regionale helseforetakene vi har i Norge og har ansvaret for spesialisthelsetjenesten i regionen Nord-Norge og Svalbard. Helse Nord består av seks helseforetak fra sør i Helgeland til nord i Finnmark, som inkluderer Sykehusapotek Nord. Helseforetak er fra 1.januar 2002 en samlebetegnelse for det regionale helseforetak (RHF) og sykehusforetak/helseforetak (HF). Det er Helse- og omsorgsdepartementet som eier de regionale helseforetakene og videre er det staten gjennom de regionale helseforetakene som eier helseforetakene (Braut & Parr, 2021).

Helse Nord RHF skal sørge for at befolkningen i Nord-Norge og på Svalbard får de beste spesialisthelsetjenestene i den landsdelen der de bor (Helse Nord RHF, 2021).

Hovedoppgavene til Helse Nord RHF er å tilby gode tjenester til den nordnorske befolkningen innenfor områdene behandling, forskning, utdanning av personell, kurs og opplæring for pasienter og påførende (Helse Nord RHF, 2021).

Helse Nord RHF består av rundt 130 ansatte som er lokalisert i Bodø, Tromsø og Kirkenes. Fokuset i oppgaven er ansatte som sitter i Bodø (ca. 70 ansatte) som består av ni avdelinger med tilhørende seksjoner (SKDE og styret er ikke del av forskningen, jf. organisasjonskartet under).

Året 2021 startet arbeidet med en mindre OU-prosess som i disse dager er i slutfasen. Etter OU ser organisasjonskartet til Helse Nord RHF ser slik ut:



Helse Nord RHF's organisasjonskart (Helse Nord RHF, 2022).

Informantene i oppgaven består av et utvalg av ti ansatte: seks medarbeidere og tilsammen fire ledere på nivå 2 (avdelingsdirektør) og nivå 3 (seksjonsleder) med personal- og budsjettansvar, som er fordelt utover fem forskjellige avdelinger og seksjoner. Som allerede nevnt i innledningen er dette en gruppe mennesker med ulik bakgrunn og kompetanse, type stilling og forskjellige arbeidsoppgaver, alt fra rutinepregete arbeidsoppgave til mer komplekse arbeidsoppgaver.

Etter at WHO erklærte utbruddet av koronaviruset som en global folkehelsekrise og pandemi i 2020, la myndighetene strenge føringer for hvordan vi skulle leve livene våre fremover med strenge tiltak og sosial distanse, dette for å beskytte innbyggerne og folk i arbeid. I Norge ble det kjapt innført hjemmekontorløsninger på arbeidsplassen som skulle fungere som et smitteforebyggende tiltak, samtidig som det ble strammet inn på bruken av tjenestereiser, konferanser og større arrangementer. Microsoft Teams ble hasteinnført i Helse Nord RHF for å øke kvaliteten og skape en bedre digital arbeids-arena for alle ansatte som ikke lenger kunne møtes fysisk. Utbruddet av koronaviruset førte til en økning i arbeidsmengde på flere områder, turnusplanlegging for ansatte i beredskap, økt bruk av overtid og nye arbeidsoppgaver bare for å nevne noen. Og ikke minst en ledelse som var i konstant beredskapsmodus. I tillegg sto ansatte overfor en usikkerhet på hvor lenge både pandemien og tiden på hjemmekontor skulle komme til å vare.

3 Teori

I dette kapitlet skal jeg presentere teoretiske perspektiver som jeg senere vil drøfte oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål opp mot. De ulike kategoriene i hovedtema er *organisasjonskultur*, *arbeidsmiljø* og *ledelse*. De utvalgte teoretiske perspektivene er henholdsvis Henning Bangs (2021) kjerneelementer om *organisasjonskultur* og hvordan organisasjonskulturer kan styres og endres. Disse perspektivene vil være nyttige verktøy å drøfte problemstillingen med fordi de tematiserer forhold som er viktige i analysearbeidet. Forståelsen av innholdet i organisasjonskulturen blir satt i fokus og gir en bedre forståelse for kulturens plass i organisasjonen.

Innenfor *arbeidsmiljø* skal jeg ta for meg nyere forskning innen psykososialt arbeidsmiljø og hjemmekontor, samt vise til ulike faktorer som kan ha betydning for helse. Ansatte har stått overfor en situasjon som skapte usikker på datidens tilstand og hvordan det har påvirket enkelte psykisk.

Til slutt skal jeg ta for meg begrepet om fjernledelse som ledelsesform, se den i lys av KROM-modellen. I analysekapitlet skal jeg vise hvordan perspektivene i modellen kan være til hjelp for de som skal utøve fjernledelse av ansatte på hjemmekontor under en pandemi.

Jeg starter hver kategori med en kort begrepsforklaring og avslutter med refleksjoner og oppsummering.

3.1 Organisasjonskultur

Historien om begrepet *organisasjonskultur* går langt bak i tid, men det er spesielt to bøker fra 1982 som gjorde begrepet for alvor kjent for ledere og organisasjonskonsulenter og som ble en slags fasit på hvorfor noen organisasjoner lyktes mens andre mislyktes. Bøkene det refereres til er *In search of excellence* (Peter & Walterman, 1982) som påsto at man kunne skille suksessfulle bedrifter fra mindre suksessfulle bedrifter ut i fra hva slags bedriftskultur som preget dem, og boken *Corporate cultuers* (Deal & Kennedy, 1982) som hadde samme enkle budskap: *Suksessformelen ligger i å skape en riktig bedriftskultur, som rett og slett ble definert som «the way we do things around here»* (Bang, 2021, s.14-15). Den vitenskapelige forskningen på organisasjonskultur i Norge er ikke like stor som resten av verden, men likevel

er begrepet *organisasjonskultur* en del av hverdagsvokabularet vårt og der de aller fleste virksomheter har etablerte egne verdigrunnlag (Bang, 2021, s.17).

Hva defineres organisasjonskultur? Som ved veldig mange andre samfunnsvitenskapelige ord og begreper, finner vi ingen fasit på hva organisasjonskultur defineres som. Det handler i stort om at vi anser kultur som *kognitive systemer* (ideer, verdier, oppfatninger) eller kultur som *overførbare atferdsmønstre* (observerbare objekter eller hendelser i en gruppe, aksjonsmønstre). Den første beskrivelsen er den mest vanlige blant antropologer og organisasjonsforskere, og fra en sosialpsykologisk definisjon kan organisasjonskultur defineres slik (Bang, 2021, s. 21-22):

«et mønster av felles grunnleggende antakelser som ble lært av en gruppe idet den taklet sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene» (Schein, 2010)

Kulturens innhold kommer til syne gjennom hvordan vi opptrer, ytringer vi kommer med, materielle uttrykk og strukturelle forhold i organisasjonen. Forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold er gjensidige: kulturinnholdet vises i kulturuttrykkene, og kulturuttrykkene skaper og endrer innholdet i kulturen. Det vil igjen si at det er gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturuttrykk og -innhold, ved at kulturinnholdet manifesterer seg i kulturens uttrykk og at kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold. Kulturuttrykk kalles også for artefakter og kan forbindes med handlinger, strukturer, ritualer og symboler mens kulturinnhold kan være betydninger og meninger som definerer innholdet i kulturen (Bang, 2021, s. 48-49).

Det er relevant og interessant å anvende teorier om organisasjonskultur når man skal analysere en så spesiell situasjon som pandemien. Nye arbeidsmåter gjennom digital interaksjon er en form for tvungen endring som er vanskelig å kontrollere. Teorier om organisasjonskultur kan i en slik kontekst være nyttige for å forstå hvordan pandemien påvirker kollegial interaksjon, kulturbygging og opprettholdelse av organisasjonskulturen.

3.1.2 Bangs kjerneelementer

Vi kan også helt enkelt si at en definisjon på organisasjonskultur er *«måten vi gjør tingene på her hos oss»*, men det kan nok oppleves som litt for lite spesifikk. Henning Bang (2021) har samlet ulike definisjoner av organisasjonskulturbegrepet, samt inkorporert de tre mest brukte

kjerneelementene i litteratur om organisasjonskultur og kommet frem til én enkel definisjon og det er nok denne definisjonen som er enklest å forstå:

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2021, s. 23).

Verdier vil si hva som oppfattes som viktig, verdifullt og det som etterstrebes i kulturen, normer sier noe om hvordan man bør oppføre seg og hva som er akseptable og uakseptable holdninger mens *virkelighetsoppfatninger* hjelper medlemmene til å forstå hva som skjer rundt dem og hjelpe dem til å forstå hva som er sant og usant. Dette viser at kultur består av noe som er felles delt mellom organisasjonens medlemmer og at man ofte kan finne flere sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor en og samme organisasjon. Videre viser definisjonen at kultur er noe som vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene, og at så lenge samhandling skjer mellom medlemmer og omgivelsene vil det alltid utvikles felles delte oppfatninger om oppførsel, hva som anses som viktig og uviktig, riktig/uriktig, sant eller usant. Helt til slutt viser definisjonen at kultur er noe som kommer til uttrykk i hvordan man oppfører seg på jobben (Bang, 2021, s. 23-24).

Verdier

Verdier som ett av kulturens kjerneelementer, sier noe om innholdet i organisasjonskulturen, sammen med de andre kjerneelementene som er presentert over. Hva som defineres som verdier i kulturen er noe ulikt oppfattet av de ulike kulturforskerne. Der én forsker, Aadland (1991) mener at verdier er *stabile mål, ideal og prioriteringer som kommer til uttrykk gjennom reflekterte verbale uttalelser og/eller gjennom handlingsmønstre*, mener en annen, Geert Hofstede (1993) at verdier defineres som *generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre*. Han hevder samtidig at verdier er en del av vårt mentale program som vi bruker for å orientere oss i omgivelser og han deler vårt mentale program inn i tre nivåer: det universelle nivå, det kollektive nivå og det individuelle nivå. *Det universelle nivå* er det minst unike og er noe som så og si alle mennesker deler. Det kan forklares som vårt biologiske operativsystem og er med på å vise hvordan vi uttrykker oss. I en arbeidslivskontekst kan eksempler på dette være evnen til å kommunisere med andre kollegaer og evne til å føle f.eks. glede og sinne. *Det kollektive nivå* er de som tilhører samme gruppe eller kategori som en selv. Her finner man verdier og kulturelle måter å oppføre seg på

innenfor en viss gruppe, der individene ikke har noe til felles utenom det mentale programmet. Dette er en form for kultur som tilegnes gjennom interaksjon i sosiale miljøer, også i jobbsituasjoner. *Det individuelle nivå* er helt unikt for individet og deles ikke med noen andre. Dette har med personlighet å gjøre, der atferden kan ses innenfor en gitt kollektiv kultur (Bang, 2021, s. 50).

Videre i forklaringen om verdier, kan det være nyttig å skille mellom *forfektete verdier* og *bruksverdier*. Forfekte verdier er de verdiene som ledere og medarbeidere sier at de tror på, og som de ser seg bevisst. Slike forfektete verdier kommer ofte til uttrykk fra ledelsen i forbindelse med bedriftens strategier, eventuelt det som bedriften har definert som deres verdigrunnlag. Man ser ofte gjengangere i bedrifters verdigrunnlag, f.eks. mot, åpenhet, forsvarlighet, kvalitet, respekt, samarbeid etc. Dette er vel så gode verdigrunnlag, men det kan være utfordrende å måle verdiene opp mot atferd, altså om verdiene klarer å styre atferden til de ansatte i det daglige når man står overfor ulike situasjoner og ikke helt vet hvordan man skal reagere eller handle, eller kanskje man opplever at bedriftens verdier står i motsetning til personlighet eller egeninteresse. *Bruksverdi* er de verdiene som man faktisk verdsetter i måten man handler på. Det er de verdiene som ligger bak våre handlinger og hvordan vi privat resonnerer rundt egne handlinger (Bang, 2021, s. 51).

Verdier kan ha flere positive aspekter ved seg i organisasjonen. De kan brukes som standarder - der vi blir veiledet om hvordan man skal forholde seg til en rekke situasjoner, f.eks. hvordan man skal reagere eller oppføre oss overfor andre. De kan også være verdisystemer som er retningsgivende for konfliktløsning og beslutningsfatning, at de hjelper oss til å løse konflikter og fatte beslutninger når man står i en situasjon som aktiverer flere motstridende verdier. Man kan også oppleve økt selvaktelse fordi selvfølelsen vår kan øke når vi oppfører oss i henhold til organisasjonens verdier (Bang, 2021, s. 52).

Normer

Normer kan enkelt forklares som visse forventinger til hva som er vanlig og uvanlig, hva som er aksepterte og ikke aksepterte måter å oppføre seg på. Når man samhandler med flere over tid, vil visse normer oppstå. *Destruktive normer* er normer som påvirker oppførselen gjennom informativ innflytelse, ved at man ser hvordan de ulike medlemmene oppfører seg i en viss situasjon og vil ha en tendens til å trekke slutningen at dette er den riktige måten å være på i denne situasjonen. Et eksempel på det kan være at man i møter på arbeidsplassen venter på tur når en annen snakker og at man ikke snakker i munnen på hverandre. *Injunktive normer* sier

noe om hva slags atferd gruppens medlemmer syns er greit og ikke greit i gitte situasjoner (Bang, 2021, s. 54-55), f.eks. at man ikke snakker høyløst til sidemannen under en presentasjon i et allmøte.

Normer som er aksepterte i ulike grupper, oppleves ikke alltid likt fra person til person. Dette gjør at det noen ganger kan være vanskelig å finne normer som alle deler fullt og helt innen gruppen. Det vil alltid være noen som ikke følger normen og det er en viktig del av organisasjonskulturen at slike variasjoner vil oppstå. Kulturbegrepet omfatter med andre ord ikke bare de felles normene som alle er innforstått med. Vi har med dette forstått at normer har ofte stor innflytelse på atferden til folk. Dette kommer ofte til uttrykk i f.eks. ulike samarbeidssettinger eller i et møterom, og vil avhenge av om man er møteleder, møtedeltaker, nyansatt eller ansatt med lang fartstid. (Bang, 2021, s.56).

Beskrivelsene av verdier og normer viser at normer er de forventinger man har til hvordan man skal oppføre seg i ulike situasjoner. Noen velger å gå mot strømmen og ikke følge normen – det fører ofte til negativitet blant andre som faktisk velger å følge normen. Normene prøver å ta vare på verdiene våre, det som vi mener er viktig og verdifullt i samfunnet. Verdiene er grunnleggende oppfatninger som skal styre valgene man tar. Det kan være det å velge å følge et likestillingsprinsipp i forbindelse med lønn eller det å rettferdiggjøre arbeidsfordeling blant ansatte i en avdeling.

Virkelighetsoppfatninger

Virkelighetsoppfatninger er oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. Den kollektive virkelighetsoppfatningen i organisasjonen blir et slags fortolkningskart som medlemmene ser virkeligheten igjennom, og som skaper meninger i handlinger eller utsagn. Oppfatninger om virkeligheten i gruppen utvikles etter hvert som de selv handler, ser hvordan andre gjør det og konsekvensene av handlingene som gjøres. Det kan f.eks. være oppfatninger om hva som er sant eller usant og om hvordan ulike ting henger sammen (Bang, 2021, s. 57)

Et eksempel på en virkelighetsoppfatning kan for eksempel være: «Vi er den beste avdelingen i denne organisasjonen fordi alt vi gjør er så bra!». Om utsagnet er sant eller ikke er ikke så viktig, så lenge medlemmene av gruppen forholder seg til det som om det skulle vært sant, og da stilles det i liten grad spørsmål ved deres gyldighet.

3.1.3 Organisasjonskulturen kan påvirkes og endres

Spørsmålet er ikke om kultur kan styres eller ikke. Man må se i hvilke betingelser det er mulig å påvirke en kultur, og hvilke deler av kulturen som er mottakelig for påvirkning. Organisasjoner vil være mer mottakelig for endringer i kulturen når den blir utsatt for stress eller press som ikke kan ignoreres. Stresset og presset er ofte utløst av en eller annen hendelse i eller utenfor organisasjonen. Dette kan vi oppfatte i forbindelse med Kotters (1995) endringsteori. Teorien viser at større organisasjonsendringer ofte mislykkes fordi det ikke oppleves å være behov for endring – at det ikke er kritisk eller nok viktig å endre noe – det forfatteren kaller «a sense of urgency» (Bang, 2021, s. 148).

I litteraturen finner vi flere typer av hendelser som gjør organisasjonen mer mottakelig for kulturendringer, og den typen som er relevant for tema i oppgaven er *kriser i omgivelsene*. Koronapandemien er et eksempel på en alvorlig begivenhet som finner sted i organisasjonens omgivelser som ikke kan ignoreres. I slike krisetilfeller må organisasjoner handle for å møte de potensielle utfordringene som situasjonen bringer med seg. I svært alvorlige tilfeller av kriser, må organisasjoner kanskje endre seg totalt for å kunne overleve (Bang, 2021, s. 149).

De synlige kulturuttrykkene, eller artefakter i organisasjonen er åpenbart lettere å endre på enn å direkte endre på organisasjoners verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Å endre på arbeidsoppgaver, rutiner og prosedyrer eller det å flytte kontoret til hjemmekontor er noe man kan gjøre direkte, men det blir langt verre å gjøre om på f.eks. Helse Nords strategi og visjoner på samme måte. Det er en litt mer omfattende vei å gå og krever en dypere forankring enn det å flytte på hjemmekontor for en periode. Ledere påvirker organisasjonskulturen og Schein (2010) skiller mellom seks *primære faktorer* og seks *sekundære faktorer* som påvirker organisasjonskultur. Jeg kommer ikke til å liste opp alle tolv faktorer, men kan helt kort si at på bakgrunn av pandemien ser jeg at primære faktorene er vel så viktige som de sekundære faktorene i forbindelse med endring av organisasjonskulturen. De primære faktorene påvirkes direkte av ledelsen, mens de sekundære faktorene er mer styrt av organisasjonen som en helhet. Ledelsen har måttet reagere og handle på vegne av en kritisk hendelse og å forsøke å fordele ressurser på en hensiktsmessig måte. Videre har organisasjonen måttet gjennomgå en mer eller mindre totalforandring i måten vi jobbet på, da vi ble forflyttet til hjemmekontor og ansatte måtte finne nye måter å strukturere arbeidshverdagen på (Bang, 2021, s. 151-152).

3.1.4 Motstand mot endring

Motstand mot endring blant medarbeidere og ledere kan oppstå når noe skal endres i organisasjonen. For eksempel kan endringen skyldes uforutsette hendelser i omgivelsene som gjør at organisasjonen krever endring eller omstillingen i mer eller mindre grad. Å endre på en allerede etablert praksis kan være vanskelig for noe å akseptere, for hva innebærer egentlig endringen som er foreslått? Dersom endret praksis skal oppstå er man avhengige av å ha folk med på laget, medarbeidere må være villige til å tenke annerledes og se samarbeidet mellom kolleger og ledere i nytt lys. Den forankrede arbeidshverdagen er ikke alltid like enkel å riste seg bort i fra (Hennestad & Revang, 2017, s. 136).

Det blir viktig i en endringsfase at det tidlig i prosessen er tydelig at endringen er nødvendig, f.eks. som følge av en krisetilstand. Å skape kriseforståelse blant ansatte er viktig for å motivere ansatte til å være med på endringen. Til å starte med var det vanskelig for mange å ta inn over seg hva koronapandemien faktisk kom til å innebære for oss, både sykdomsforhold og i arbeidslivet. Alvorlighetsgraden gikk fort fra å være «det er oppdaget et virus i Kina som sakte men sikkert spres seg til Europa» til å bli «verden står over en global pandemi, samfunnet stenger ned og alle som har mulighet må jobbe hjemmefra». Ledelsen burde være åpen og ærlig i endringsprosesser slik at ansatte blir overbevist om at endringen er nødvendig og at de blir mer imøtekommende når endringen skjer. Det blir viktig å skape motivasjon og drivkraft for endring, samt redusere motkrefter og man må skape en forståelse av krise. Hvis ikke blir endringen vanskelig gjennomføre og ikke minst kan det føre til at endringen ikke blir vellykket (Sanders, u.å).

3.1.5 Oppsummering

Organisasjon er kultur og for å forstå organisasjoner som kultur, må man se det ut i fra et kulturelt perspektiv. Man må forstå hva kultur betyr for alle og enhver, og hvordan de fungerer. Begrepet organisasjonskultur er noe som er vevd inn i organisasjoners liv, der utgangspunktet er at organisasjonen er som et sosialt system (Hennestad, 2015 s. 120). Henning Bangs kjerneelementer om organisasjonskultur viser at kultur er noe som er felles delt mellom organisasjoners medlemmer og at kultur vokser frem gjennom interaksjon der det utvikles felles oppfatninger om hvordan man skal oppføre seg, hva som er greit og ugreit.

Organisasjonskultur kan styres og endres via ledelsens handlinger og kan endres i forbindelse med en alvorlig begivenhet i omgivelsene. Men vi kan også oppleve motstand mot endring

blant medarbeidere og ledere, selv om endringen er helt nødvendig når omgivelsene tilsier det. Det blir derfor sentralt i denne oppgaven å utforske hvordan ansatte i Helse Nord RHF er blitt nødt til å prioritere annerledes i arbeidshverdagen som følge av pandemien og om det har påvirket organisasjonskulturen.

3.2 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø handler i bunn og grunn om arbeidet som gjøres og andre forhold på jobben. Arbeidsmiljøet er ulikt fra arbeidsplass til arbeidsplass, men felles for alle er blant annet at man ønsker å ha et så godt arbeidsmiljø som mulig. Arbeidsmiljø kan ha betydning for ansattes helse, jobbegasjement og virksomhetens resultater (STAMI, 2022). Et godt arbeidsmiljø innebærer at alle bidrar på sin måte. Alle har påvirkningskraft til å gjøre noe med arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Andre ting som kan ha innvirkning på arbeidsmiljøet er å ta initiativ, skape dialog, gi anerkjennelse, ta avstand fra mobbing og trakassering og være inkluderende (Arbeidstilsynet, u.å).

3.2.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Faktorer som inngår i forståelsen om psykososialt arbeidsmiljø kan være flere ting, blant annet krav og forventninger til hvordan jobben skal utføres, opplevelse av medvirkning i arbeidssituasjonen og opplevelse av støtte fra kollegaer og nærmeste leder. Psykososialt arbeidsmiljø er en samlebetegnelse på *psykologiske faktorer*, som handler om opplevelse av arbeidssituasjon og forhold, og *sosiale arbeidsfaktorer* som handler om det mellommenneskelige samspillet på arbeidsplassen. Det psykososiale arbeidsmiljøet påvirker helse, arbeidsevne, trivsel og produktivitet (STAMI, 2021).

Risikofaktorer og beskyttende faktorer er noe som typisk oppstår i arbeidsmiljø, der beskyttende faktorer skal bidra til å dempe negative virkninger som risikofaktorer kan ha på helse, trivsel og produktivitet. For eksempel vil toleransen for høye krav i arbeidshverdagen være mer akseptert dersom man har stor grad av selvbestemmelse i jobben. Endringer på jobb tåles bedre dersom man opplever sin nærmeste leder som inkluderende, støttende og rettferdig. Å ha en leder som støtter og hjelper i arbeidet, som setter pris på prestasjoner og resultater samt behandler sine medarbeidere rettferdig og upartisk, er et eksempel på hva som påvirker positivt på psykososialt arbeidsmiljø. Andre ting som kan påvirke positivt er et godt arbeidsklima med en oppmuntrende og støttende stemning, og meningsfulle arbeidsdager. Men der det finnes positive eksempler finner man som regel også negative eksempler.

Dersom det oppstår rollekonflikt, uklarhet i arbeidsforhold og forventninger, mobbing, trakassering, vold og trusler, er dette typiske eksempler på negativ innflytelse i arbeidsmiljøet (STAMI, 2021).

Det kan vær hensiktsmessig å jobbe systematisk og ha et fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet i virksomheten, f.eks. inkorporere kjente risikofaktorer inn i medarbeiderundersøkelser for å sette arbeidsmiljøproblemer på kartet og vurdere tiltak som skal iverksettes.

Det psykososiale arbeidsmiljøet har fått lide under pandemien, samtidig som man har fått erfart en del læringspunkter som kan gi organisasjoner nye muligheter. De nye mulighetene kan være at en får anledning til å røske i en del prosesser som har vært nødvendig over lengre tid, eller det kan være at ansatte får nye arbeidsoppgaver som har vært etterspurt tidligere. Tydelige eksempler på dette ser vi i involveringen av ansatte inn i beredskapsarbeidet i Helse Nord RHF, som ifølge flere har vært en god innfallsvinkel inn i nye arbeidsprosesser og områder. Psykososial støtte til medarbeidere er blitt viktig for alle under pandemien. Alle har et felles ansvar for godt samarbeid blant kolleger og teamarbeid der man jobber sammen for å løse oppgaver og muliggjøre mestring (Helsedirektoratet, 2020). Å være en god kollega og oppmuntre og lene seg på hverandre, er gode forutsetninger for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Samtidig blir det viktig at ledelsen yter god kriseledelse og støtter sine medarbeidere. Tung arbeidsbelastning blant sine medarbeidere krever oppmerksomhet fra ledere, der god kriseledelse har betydning for negative psykologiske senvirkninger. Det blir viktig for medarbeidere å føle seg ivaretatt og at ledelsen er tilgjengelig og er synlig for å avklare oppgaver eller hendelser, samt påse at man i minst mulig grad står overfor ting som kan forårsaker psykiske stressreaksjoner (Helsedirektoratet, 2020).

3.2.2 Psykologiske og sosiale faktorer av betydning for helse

Arbeidsplassen og jobben er en viktig arena for oss arbeidstakere. Det er der kunnskap, ferdighet og kompetanse blir brukt og vurdert av andre. Det er både negative og positive sider ved å være i arbeid, der de negative sidene ofte omhandler uønskede oppgaver eller at man blir utsatt for psykiske eller sosiale belastninger som kan true trivsel og velvære i jobben. På den andre siden får man mulighet til å lære og arbeidsoppgaver kan skape mestring og selvtillit. Arbeidstakere holder kropp og psyke i trim når en stadig tar imot nye arbeidsoppgaver eller andre utfordringer (Knardahl, 2021, s. 278).

Opplevelse av mestring, jobbkrav og sosiale samspill er tre ulike faktorer som kan ha betydning for helse og trivsel i jobb. «Self-efficacy» er det engelske begrepet for når det å oppleve mestring i arbeidet blir avgjørende for trivsel og helse (Knardahl, 2021, s. 287). På norsk oversettes begrepet til «mestringsro» og handler i korte trekk om egen tro på at man klarer å utføre bestemte oppgaver og vil ha betydning for motivasjon og ambisjoner (Svartdal, 2018).

Når det kommer til jobbkrav, kan det være en mulig belastningsfaktor på arbeidsplassen. Det gjelder både i tilfeller der det er for mye krav og for lite krav, som kan skape ulike stressreaksjoner. Noen vil oppleve at arbeidsmengde og tidspress fører til for høye forventninger til utøvelse av arbeidet mens for andre kan arbeidsmengden være så liten at ansatte opplever det som manglende utfordringer i jobben og/eller der egne ferdigheter og kunnskaper ikke blir benyttet (Skogstad & Harris, 2021, s. 29). Robert Karasek utviklet i 1979 en modell om eksponeringsfaktorer som har fått navnet krav-kontroll-modellen. Modellen hevder at *helse og velvære bestemmes av både kravene som stilles til personene, og muligheten personen har for å utøve kontroll over arbeidssituasjonen sin* (Karasek, 1979).

Det sosiale samspillet på jobben vil også være avgjørende for det psykososiale arbeidsmiljøet og egen helse. Det er flere former for samspill på arbeidsplassen, og sett i lys av min problemstilling er emosjonell støtte og feedback to av flere viktige former for sosial støtte. God sosial støtte blant kolleger kan forhindre negative påkjenninger, men kan også være uavhengige av andre faktorer. Når man mottar meget høy støtte kan det indikere dårlig helse fordi det kan gi signaler på at man trenger mye hjelp (Knardahl, 2021, s.289-90).

3.2.3 Arbeidsmiljø på hjemmekontor

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) har gjennomgått all internasjonal forskning på hvordan hjemmekontor påvirker helse og arbeidsmiljø. Funnene fra kunnskapsoppsummeringen viser at mange opplever høyere jobbtilfredshet og produktivitet ved blant annet den fleksibiliteten som hjemmekontorsituasjonen gir og at man i tilfeller der man har komplekse arbeidsoppgaver eller arbeidsoppgaver som krever lite samarbeid med kolleger, gir økt produktivitet. Forskerne har ikke funnet samme effekt ved mer rutinepregede oppgaver eller oppgaver som krever mer samarbeid. Likevel vil nok en person som jobber i kontorfellesskap til vanlig, oppleve å være mer produktiv hjemme på grunn av mindre forstyrrelser, uavhengig av arbeidsoppgaver. Oppsummeringen viser også at det kan være utfordrende å balansere fritid og arbeidstid på hjemmekontoret og at man opplever en økt avstand fra samarbeid og

samvær med kolleger. Til tross for hva kunnskapsoppsummeringen viser oss, er det vanskelig å si hvor sikkert arbeidet hjemmefra kan påvirke arbeidsmiljø og helse, rett og slett fordi det er ganske få studier om hjemmekontor. Likevel gir den oss gode indikasjoner på forhold som vil være viktig å ha god kunnskap om i tiden fremover (STAMI, 2021)²

Å ta vare på arbeidsmiljøet når alle sitter på hjemmekontor er ikke enkelt. Kollegaer er viktig for trivsel og når man ikke kan møtes fysisk må man finne nye måter å samhandle på. Den digitale møtearenaen er blitt redningen både i jobbsammenheng og sosialt. Å møtes digitalt er et godt alternativ men vil ikke kunne erstatte den daglige kontakten og sosiale interaksjonen man har med hverandre. Man mister en del viktige hverdagssituasjoner og kvaliteter som ikke like enkelt kan erstattes. Berger og Luckmann (2006) skriver at «den viktigste opplevelsen av andre finner sted i ansikt-til-ansikt-situasjoner, som er prototypen på sosial interaksjon (Berger & Luckmann, 2006, s.48). Når man befinner seg i slike situasjoner opplever man levende nærvær som begge parter tar del i, som igjen skaper en sammenhengende utveksling mellom hverandres uttrykksmåter. I interaksjon med andre i den digitale rute på hjemmekontoret mangler man det umiddelbare, kontinuerlige og massivt virkelige og uttrykksfulle nærvær, og det kan på den måte lettere oppstå feiltolkninger og misforståelser (Berger & Luckmann, 2006, s.49).

Belastningsfaktorer og de ulike forhold på arbeidsplassen som kan knytte til psykososialt arbeidsmiljø, vil i utgangspunktet være tilstede uavhengig av hjemmekontor eller fysisk tilstedeværelse på kontoret. Det samme gjelder for de ytre og indre påvirkningene, men kanskje på en litt annen måte. De ytre påvirkningene på psykososialt arbeidsmiljø kjennetegnes ved omgivelsene og arbeidsbetingelse som organisasjonsklima, andres atferd på jobb og organisering, mens når man snakker om de indre mentale påvirkningene eller prosessene, så menes det som påvirkes våre individuelle oppfatninger med konsekvenser for trivsel, ytelse på jobb og helse. Videre vil samspillet mellom ytre og indre påvirkning ha noe å si for hvordan man har det på jobb (Skogstad & Harris, 2021, s. 17-18). Alle disse faktorene vil ha betydning for ansattes trivsel og velvære, der noen påvirkningsfaktorer spiller en større rolle når man er fysisk til stede kontra å være på hjemmekontor, for eksempel at andres atferd og væremåte ikke i like stor grad bli oppfattet på samme måte, eller at man får en annen type ro når man sitter på hjemmekontor der stressfaktorer og arbeidsbelastningen blir mindre.

² Publikasjonen ser ut til å være nede pr. tiden, 2022 17.mai: <https://stami.no/publikasjon/arbeid-hjemmefra-helse-og-arbeidsmiljo-en-systematisk-kunnskapsoppsummering/>

3.2.4 Oppsummering

Arbeidsmiljø kan ha stor effekt på ansattes prestasjoner, humør, tilfredshet og virksomhetens resultater. Å etablere sterke arbeidsmiljøer vil være en god investering for virksomheter og de ansatte. Å etablere og opprettholde et godt arbeidsmiljø krever kontinuerlig arbeid og bevissthet rundt egen tilstedeværelse. Det psykososiale arbeidsmiljø er liksom viktig som noe annet miljø i virksomheten, noe som kolleger, men kanskje enda viktigere ledere, burde være oppmerksomme på. Trivsel på jobb og mestring i arbeidshverdagen er gode indikatorer for et godt arbeidsmiljø og er relevant for min problemstilling da dette er faktorer som kan ha blitt berørt som følge av pandemien.

Nå er ikke studien og forskningen om koronapandemiens ringvirkninger i arbeidslivet kommet så veldig langt, som gjør at det er utfordrende å finne fagfellevurdert litteratur om temaet. Derimot finner vi flere lignende master- og bacheloroppgaver som omhandler mye av det samme som jeg ønsker å undersøke. Det gir også stort utslag i google-søk dersom man søker på for eksempel «hjemmekontor», «pandemi + hjemmekontor», «fjernledelse», «psykososialt arbeidsmiljø + korona» og lista går videre. Et søk på «kultur på hjemmekontor» gir 266 000 treff. Dette tolker jeg som temaet og samfunnsdebatten om hjemmekontor, fjernledelse, arbeidsmiljø, utfordringer og læringspunkter i arbeidsmiljø er ettertraktet og et fenomen som er spennende å utforske.

3.3 Ledelse

Ledelse er et omfattende begrep som ikke har en fast begrepsforklaring men som forankres i organisasjonsforståelse og de ulike behov som organisasjoner har innen bestemte kulturer. I boken til Torodd Strand (2007) defineres begrepet *ledelse* ut i fra hvordan det skal brukes, for eksempel om det er fra et samfunnsvitenskapelig perspektiv eller psykologisk perspektiv, der flere elementer inngår. I boken er forfatteren opptatt av to forutsetninger i forbindelse med fenomenet ledelse:

- *At ledelse får mening og virkning avhengig av hva slags kontekst (f.eks. organisasjon og kultur) den inngår i*
- *At ledelse er en type virksomhet som i særlig grad berøres av usikkerhet, konflikt, mangetydighet og dilemmaer i organisasjoner*

Videre vises det til at ledere er organisasjonsmedlemmer som har ansvar for andres arbeid i form av å påvirke atferd og være ansvarlig for det som skjer i organisasjonen. Ledere skal

være tillitsfull overfor organisasjonen, bidra til at organisasjonen når sine mål, opprettholder indre orden og sørger for at øvrige medlemmer skaper en felles virkelighetsoppfattelse. Det forventes at ledere skal være bidragsytere til organisasjonens livsfunksjoner enten at de selv utfører oppgavene eller delegerer og sørger for at de blir ivaretatt av andre (Strand, 2007, s. 25-26).

Ledelse forstås i en meningssammenheng og vi finner flere faktorer som påvirker ledelse. Disse faktorene gjør at vi klarer å se ledelse ut i fra det «rette» perspektivet. Helse Nord RHF kan anses som en byråkratisk organisasjonstype som inneholder flere nivå, skrevne regler som medlemmene må følge og har en formell autoritet i toppen. Arbeidsprosessene blir i stor grad påvirket av reglene, der ledelsen er uttrykt gjennom organisasjonssystemer og spiller en sentral rolle. Vi finner flere organisasjonstyper der alle byr på forskjellige vilkår for ledelse, men for byråkratiske organisasjoner er ledelse knyttet til erfaring og regelkyndighet, sterk administrator eller den systematiske og drevne ingeniøren er leder (Strand, 2007, s. 28-29).

3.3.1 Lederstil

Man kan skille måten å lede på inn i flere typer lederstiler. Ledere som aktivt ønsker å utvikle gode relasjoner til sine ansatte f.eks. gjennom å vise oppmerksomhet, hensyn og involvering i arbeidet, er *demokratiske eller relasjonsorienterte ledere*. Slike ledere involverer sine medarbeidere i ulike problemstillinger og vanskelige diskusjoner. Ledere som er mer interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere oppgave for å nå formelle mål, er *autoritær eller oppgaveorienterte ledere*. Slike ledere tar som regel egne beslutninger uten å involvere sine medarbeidere i særlig stor grad. Det er ikke slik at enten er en leder det ene eller det andre, mange ledere kan oppleves å være begge deler. Men det viktigste skillet mellom en autoritær og en demokratisk leder ser man gjennom delegering av beslutningsmyndighet og evne til å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser. Der en autoritær leder sentraliserer ofte beslutningsmyndigheter, deres atferd er basert på makten man har den formelle posisjonen man sitter i og de fleste beslutninger blir tatt av lederen selv der medarbeidere blir kjent med beslutningen men ikke involveres i særlig stor grad. På den andre siden vil en demokratisk leder i mye større grad involvere sine medarbeidere i beslutningsprosesser, de blir oppmuntret til å delta i utforming av egen arbeidsplass. I mellom disse ytterkantene av lederstiler vil man finne ulike varianter av enten demokratiske og autoritære ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414-415).

I intervjuene kan mye tyde på at de fleste ledere i Helse Nord RHF er relasjonsorienterte ledere, i det minste blir dette mer synlig under pandemien. Det handler om å være delaktig og å fullføre et viktig samfunnsoppdrag og å yte god dugnadsånd i bekjempelse av pandemien. Dette innebar involvering og medvirkning fra medarbeidere for å få ting til å gå rundt. Det har også vært tendenser til mer oppgaveorienterte ledere som har vært svært opptatt av å gjøre oppdrag på en kjapp og effektiv måte, der det også har det vært helt nødvendig for fremdriften.

3.3.2 Transaksjons- og transformasjonsledelse

Videre i diskusjonen om ledelse og lederstiler, er det naturlig å trekke inn to ulike ledelsesformer som ofte er gjentakende i ledelseslitteraturen: *transformasjonsledelse* og *transaksjonsledelse*. Dette er det Philip Selznick omtaler som *verdibasert ledelse*, der fokuset ligger på de menneskelige verdiene i virksomhetene og ikke de formelle reglene og strukturene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429).

Transaksjonsledelse er en form for ledelse der leder og medarbeider danner en slags sosial transaksjon og der medarbeidere gjør sin jobb mot å få belønning fra arbeidsgiver. Ytre belønning skal være en motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene. Relasjonen mellom leder og medarbeider opprettholdes så lenge begge parter tjener på det og her blir det viktig at den gode relasjonen opprettholdes slik at ikke interessene endres eller at det kommer bedre tilbud fra en av partene fra et annet hold. *Transformasjonsledelse* handler mer om det følelsesmessige, der man ønsker å inspirere og engasjere for å nå organisasjoners mål og visjoner. Dette innebærer ikke å være manipulativ, men det skal sørge for en prosess der leder må aktivere og sette ord på de følelser som befinner seg i alle mennesker. For at organisasjoner skal skape effektivitet og suksess, er en blanding av transformasjons- og transaksjonsledelse muligens å foretrekke (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429-430).

3.3.3 Fjernledelse

Omfanget av fjernarbeid og fjernledelse har økt betraktelig de senere årene, spesielt de siste to årene som følge av pandemien. Dersom man i første omgang ser bort ifra pandemien, er fjernarbeid en økende tendens i mange organisasjoner. Ny teknologi, fleksibilitet i arbeidshverdagen og samhandling på tvers av regioner er noen av de forholdene som har bidratt til fjernarbeid (Molstad & Aspeli, 2020, s. 15). Fjernarbeid og fjernledelse har i utgangspunktet eksistert i lang tid, helt siden den teknologiske utviklingen på 1970-tallet. Økt

grad av fjernledelse de siste 20 årene skyldes blant annet en rekke omstillingsprosesser i det offentlige, der statlige organer redusert og virksomheter har blitt endret eller slått seg sammen f.eks. Statens vegvesen, Skatteetaten og flere kommunesammenslåinger de siste årene (Molstad & Aspeli, 2020, s.18-19).

Fjernledelse *er* ledelse. Det er ingen egen ledelsesteori, men fjernledelse omfatter mer enn bare selve lederen og er en ledelsesform der elementer fra ulike teorier spiller inn. I følge nye amerikanske artikler er transformasjonsledelse den ledelsesstilen som er hyppigst nevnt som vellykket og effektivt i forbindelse med fjernledelse, e-ledelse og virtuelle team – og som allerede nevnt er en mer menneskeorientert ledelse og av en mer karismatisk karakter. Bred forskning på transformasjonsledelse viser at det er en positiv sammenheng mellom teamprestasjoner og lederatferd, tillitt og engasjement. Og er det en egenskap som «fjernledere» burde ha så er det tillitt til sine medarbeidere. Detaljstyring på avstand er ingen hensikt hverken på hjemmekontor som følge av pandemien eller fjernledelse pga. lokasjoner som sådan. Tillitsbasert ledelse dreier seg om i hvilken grad ledere stoler på at medarbeidere gjør en god jobb (Molstad & Aspeli, 2020, s.33-35). Kuvaas (2017 m.fl.) beskriver tillitsbasert ledelse som *det at leder tar sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon. Det betinger at du tar det som en selvfølge at de fleste yrkesutøvere gjør sitt beste på jobben.* Videre finner vi i litteraturen flere former for ledelsesteori som omhandler mer menneske- og relasjonsorientert ledelse og som egner seg i utøvelse av fjernledelse:

- mestringsorientert ledelse (å gi medarbeidere mestring i form av utvikling ut i fra egne forutsetninger)
- myndiggjørende ledelse (gi medarbeidere ansvar og myndighet til å bestemme utførelsen av oppgaver – som skal gi selvledelse)
- relasjonsledelse (påvirkning fra leder skjer ut fra relasjon og ikke fra dens posisjon)
- autonomistøttende ledelse (lederatferd som understøtter medarbeideres behov for autonomi, mestring og sosial tilhørighet)

(Molstad & Espeli, 2020, s. 36-39)

3.3.4 KROM-modellen

KROM står for kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring og er en modell som tar utgangspunkt i fire sentrale perspektiver som er viktigste å ta hensyn til ved fjernledelse.



KROM-modellen gir fjernledere et innblikk i hva en bør kjenne til, hva man burde være oppmerksom på og hva ledere burde ta hensyn til for å skape mestring og måloppnåelse over tid.

Perspektivet om *mestring* handler om å få brukt og videreutviklet medarbeiders kompetanse. Spesielt viktig er det for medarbeidere som ledes på ulike geografiske steder eller som benytter hjemmekontor i stor grad, at leder vet hvordan en kan utøve mestringsorientert fjernledelse til beste for virksomheten og sine medarbeidere. *Relasjonsperspektivet* handler om relasjonsbygging og hvordan det styrkes og vedlikeholdes på avstand. Det har stor betydning for god dialog og tilbakemeldinger i hverdagen. En fjernleder må ha gode *kommunikasjonsferdigheter* og vite hvordan en kan bruke kommunikasjonskanaler og digitale verktøy på en hensiktsmessig måte når man leder medarbeidere på hjemmekontor eller som tilhører andre geografiske steder. Implementeringen av Teams som digitalt kommunikasjonsverktøy i Helse Nord RHF ble innført rett etter pandemien slo ut. Teams skulle erstatte Skype for å tilby bedre funksjonalitet og å hjelpe oss til å samhandle, kommunisere og gjennomføre arbeid på en bedre måte. Dette skulle vise seg å være en svært viktig anskaffelse da hjemmekontorsituasjonen for mange ble en lengre affære enn det man i utgangspunktet så for seg. Til slutt finner vi perspektivet om *organisasjon og kultur*. Sosial tilhørighet blir viktig for medarbeidere og ledere, og der organisasjonskultur vises i måten man fremtrer og oppfører oss på. Når fjernledelse er en del av organisasjonskulturen blir det like vanlig eller naturlig å snakke på Teams som å treffes fysisk, noe som gjør fjernledelse enklere å etterleve hverdagen (Molstad & Aspeli, 2020, s.43).

3.3.5 Hvorfor forske på ledelse?

Det er flere gode grunner til å bruke ledelse som et faglig tema i oppgaver eller forskning. For det første anser man ledelse som et sosialt viktig fenomen. For det andre blir ledere og ledelse satt i fokus som sentrale tema i blant annet sosiologi og statsvitenskap. Det blir her viktig å stille spørsmål hvilken rolle individet eller aktøren skal tildeles i fremstillingen av organisasjoner og samfunnsliv. En tredje begrunnelse for å studere ledelse er at man kommer i kontakt med uløste, vanskelige spørsmål i organisasjonen. Ledere har en viktig rolle til å mestre usikkerhet, derfor er det viktig med bestemte roller i organisasjonen. Ledelse har en sterk symbolvirkning, som blir en fjerde grunn til å studere ledelse. Man tenker ofte på ledere som helter, som har til hensikt å forstå de følelsesmessige og fortolkende prosessene i organisasjonen, og som ser organisasjonen på en annen måte – ikke bare som målrettede, rasjonelle systemer. Helt til slutt kan man stille seg spørsmålet om studien av ledelse kan hjelpe ledere til å utøve sin rolle som leder bedre? Ledere kan på denne måten få en realistisk forståelse av virksomheten i organisasjoner og det kan være nyttig for ledere å se seg selv «utenfra». Dette kan også gjelde for dem som ikke er ledere eller for dem som har ambisjoner om å bli ledere – de kan også ha nytte av å lese en tekst om hvordan det faktisk er å være leder, som igjen kan gi lederaspiranter en bedre forståelse for de utfordringer som kan oppstå i en ledersituasjon (Strand, 2007, s.15-16).

3.3.6 Oppsummering

I delkapitlet om ledelse har jeg gitt en fremstilling av begrepet ledelse som fenomen og gitt et innblikk i hva som ligger i lederstil. Noen ledere er mer oppgaveorientert enn andre, mens andre ledere er mer opptatt av det følelsesmessige aspekter mellom medarbeider og leder. Her blir det også naturlig å trekke inn transformasjons- og transaksjonsledelse da dette er ledelsesformer som er verdibasert ledelse og fokuserer på relasjoner og belønningssystemer. Ledelsen i Helse Nord RHF har stått overfor en tid med mye fjernledelse som følge av pandemien og det blir viktig for medarbeidere at ledelsen får dette til. KROM-modellen kan være et nyttig verktøy å benytte for å gi fjernledere et innblikk i hva en bør kjenne til, hva man burde være oppmerksom på og hva ledelsen burde ta hensyn til for å skape mestring og måloppnåelse over tid. Ledelse, men fjernledelse spesielt, er relevant i min forskning for å belyse den innledende problemstillingen. Dette underbygger også en måte å lede medarbeidere på som kan relateres til hjemmekontorsituasjonen som ansatte i Helse Nord

RHF sto overfor i 2020 og 2021. Igjen har fjernledelse relevans for tematikken om ledelse, og de to andre delkapitlene forøvrig.

4 Metode

I dette kapitlet vil jeg si noe om hvilken metodisk tilnærming som er blitt benyttet for masteroppgaven. Kapitlet er videre delt opp i følgende deler: først en redegjørelse av metodevalget og valg av forskningsdesign. Videre gir jeg en forklaring på utvalget mitt og hvordan intervjuene er blitt gjennomført. Deretter drøfter jeg undersøkelsens anonymitet, reliabilitet og validitet. Helt til slutt har jeg gjort meg noen etiske betraktninger i forbindelse med forskning på egen arbeidsplass, samt styrker og svakheter ved valg av metode.

4.1 Valg av metode

Valg av forskningsmetode vil avhenge av ulike ting, f.eks. forskningsspørsmål eller problemstillinger, og man kan eventuelt kombinere flere metoder (Tjora, 2020, s. 24). Det skilles gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode i litteraturen, som kan tenkes å være to vesentlige tenkemåter når det kommer til det å fremskaffe informasjon og deretter analysere dette i et forskningsprosjekt. Det ble helt naturlig for meg å gå for en kvalitativ forskningsmetode da jeg ønsker å utforske et fenomen som er subjektivt, oppfatningsbasert og følelsesmessig. I kvalitative undersøkelser får jeg mulighet til å grave dypere i materie og informantene vil få mulighet til å redegjøre for sine holdninger om påstander som bli stilt (Tjora, 2020, s. 29-30). I tillegg la de kvalitative intervjuundersøkelsene til rette for at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål eller andre spørsmål som i utgangspunktet ikke var tenkt. Det handler om forståelse snarere enn forklaring og nærhet til dem man forsker på.

Valgt metode hjelper forskerne til å gå igjennom ulike faser i undersøkelsen og veilede forskerne til å stille de kritiske spørsmålene knyttet til valg som gjøres, og eventuelle konsekvenser det kan medføre. Videre må empiriske undersøkelser tilfredsstillende to krav: validitet og reliabilitet – som jeg skal komme tilbake til seinere i kapitlet (Jacobsen, 2005, s.19).

4.2 Forskningsdesign

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilken innvirkning koronapandemien har hatt på arbeidshverdagen til mine kolleger i Helse Nord RHF. RHF står for regionalt helseforetak som ikke må forveksles med sykehusforetak, som i dette tilfellet har hatt mange andre utfordringer, f.eks. bemanningsutfordringer og høyt sykefravær. Hvilken innvirkning koronapandemien har hatt på arbeidshverdagen, blir analysert ut i fra endringer i organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse. En kvalitativ tilnærming vil være hensiktsmessig i en slik undersøkelse for å få rikelige med informasjon og fordi vi ønsker å forstå komplekse sammenhenger.

Forskningsprosjektet gjennomføres som et intensivt forskningsdesign, der jeg ønsker å gå i dybden på noen få enheter. I dette tilfellet vil enheter være individer og mennesker på min arbeidsplass. Det er ønskelig at forskningen skal gi oss et så helhetlig bilde av koronasituasjonen i arbeidshverdagen som mulig, derfor er vi avhengig av å benytte flere ulike variabler. Og for at informasjonsmengden ikke skal bli for stor, må problemstilling og variabler avgrenses (Jacobsen, 2005, s. 88).

I dette tilfellet er jeg interessert i å se koronapandemiens innvirkning i arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF. Det sentrale her er med andre ord fenomenet *koronapandemiens innvirkning på arbeidshverdagen* og å kartlegge hvordan trekk ved konteksten – Helse Nord RHF i Bodø – er med på å skape denne spesielle opplevelsen (Jacobsen, 2005, s. 90).

Tjora (2020) deler inn kvalitativ forskning i tre deler; observasjonsstudier, dybdeintervjuer og dokumentstudier. Jeg har valgt å gå for dybdeintervju, eller mer presist semistrukturerte dybdeintervju. Formålet med dybdeintervju er *i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser dunt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd* (Tjora, 2020, s. 113). Slike fremgangsmåter inneholder ingen fast eller streng struktur. Det gir mine informanter mulighet til å snakke og reflektere, noe som kan gi svært verdifull informasjon. Kvantitativ metode var også oppe til vurdering og til og med en kombinasjon av begge variantene. Men kvantitative forskningsmetoder, der det som regel blir brukt spørreundersøkelser, vil sikker gi meg svar på mye, men det vil være umulig både for informantene å utdype det de mener, men også for meg som forsker å stille oppfølgings spørsmål. Grunnen til at jeg har valgt kvalitativ metode ligger blant annet i muligheten til å skape en samtale med informantene og la dem reflektere og skape sine egne synspunkter om det de blir spurt om. Det handler om å få tak i deres perspektiver, erfaringer

og oppfatninger om arbeidshverdagen i tiden under pandemien, og samtidig skape en god relasjon mellom meg som forsker og dem som informanter.

Å gjennomføre intervjuer med informanter er i utgangspunktet helt greit å få til, enten det er fysisk eller digitalt. Men for å lykkes med dybdeintervju blir det viktig å skape en avslappende stemning der informantene føler seg trygg og føler at man kan åpne seg (Tjora, 2020, s.118). På grunn av koronarestriksjonene som var på tidspunktet intervjuene ble gjennomført og alle ansatte satt på hjemmekontor, valgte jeg å gjennomføre alle intervjuene på Teams med videosamtale, noe som er en vanlig og kjent måte å kommunisere på da ansatte har benyttet denne måten i arbeidslivet i snart to år. På denne måten forsøkte jeg å skape en uformell atmosfære, ved at vi startet intervjuet med å snakke om dagligdagse ting fra hverdagen og deretter peile oss over til selve tema. Mer om dette seinere i kapitlet.

4.3 Utvalg

Siden min oppgave involverer min egen arbeidsplass og kolleger, var utvelgelsen av informanter enkel. Også med tanke på at alle er i en eller annen form berørte av koronapandemien, uavhengig av arbeidsoppgaver, rolle eller avdelingstilhørighet. Utvalget er i utgangspunktet relativt tilfeldig plukket men jeg hadde fire kriterier:

1. Informantene måtte ha vært tilsatt i Helse Nord RHF minst fem år, eller mer. Dette for at informantene skulle klare å sammenligne arbeidshverdagen slik den var før kontra slik den opplevdes under/etter korona.
2. Informantene måtte ikke ha langvarig fravær i perioden pandemien pågikk. Dette for at man skulle gjøre seg formeninger om arbeidshverdagen helt fra starten av pandemien – underveis – og nå/ettetid.
3. Det burde ikke være flere enn to medarbeidere fra samme avdeling. Dette for å skape bredde i svarene.
4. Ingen veldig nære relasjoner eller vennskapelige forhold til informantene for å skape en mest mulig nøytral setting.

For utvalget av ledere, gjaldt samme som over, men at de i tillegg hadde personal- og budsjettansvar for sin avdeling eller seksjon. Utvalget kan defineres som et *kriterieutvalg*, da jeg ønsker å studere deltakernes erfaringer og opplevelser om noe bestemt og der man på forhånd har satt ulike kriterier for informantene (Tjora, 2020, s. 41).

Prosessen videre var at jeg tok kontakt med flere medarbeidere og ledere som jeg tenkte var relevant å ha med i intervjurundene. De potensielle informantene ble kontaktet via e-post, der jeg la det frem som en invitasjon til å delta i forskningsprosjekt om koronapandemien innvirkning på arbeidshverdagen til Helse Nord-ansatte. Invitasjonen inneholdt en beskrivelse av problemstilling og med en kort redegjørelse av hva jeg ønske å finne ut av på bakgrunn av det. De aller fleste inviterte var rask med å svare og ønsket å delta, mens et par medarbeidere valgte å ikke svare på min henvendelse, til tross for at jeg purret en gang på invitasjonen, noe som selvfølgelig er helt greit. Videre i e-posten ble det beskrevet at alle måtte skrive under samtykkeerklæring (vedlegg 2) og det ble lagt frem et informasjonsskriv (vedlegg 1). Forslag til tidspunkt ble sendt i ny e-post dersom de inviterte takket ja til å delta, samt vedlagt lenke til videosamtalen. Personvern hensyn og garanti for konfidensialitet ble også beskrevet i invitasjonen. Prosjektbeskrivelsen med tilhørende informasjonsskriv og samtykkeskjema er godkjent av NSD (vedlegg 3).

Utvalget bestående av medarbeidere og ledere, var nå spredt over syv ulike avdelinger og seksjoner. På denne måten fikk jeg informanter representert fra nesten alle avdelinger, noe som skapte god bredde og spredning i utvalget. Et slikt utvalg sikret at jeg fikk med minst én representant fra hver relevant gruppe, altså avdeling eller seksjon. Bredden gjør ikke at utvalget nødvendigvis blir representativt, men det vil mest sannsynlig gi spredning i svarene fordi informantene kommer fra ulike ståsted med ulik bakgrunn, samt at alle medarbeiderinformantene har forskjellige ledere (Jacobsen, 2005, s.174). Arbeidsoppgavene til informantene avhenger av hvilken stilling man har og hvilken avdeling eller seksjon man tilhører. Utvalget av medarbeidere har varierte arbeidsoppgaver der noen besitter med mer komplekse arbeidsoppgaver enn andre. Flere har arbeidsoppgaver som krever samarbeid og samhandling på tvers av foretaksgruppen, mens andre har rene rutinepregede oppgaver. Utvalget av ledere er en blanding av ledere på nivå 2 og 3 og har til dels krevende arbeidsoppgaver som krever mye kunnskap og forståelse for hvordan ting henger sammen, samt at de har personal- og økonomiansvar for sin avdeling eller seksjon.

Tabell 1 viser kandidat, (informant) rolle, tidspunkt og lengde på intervju (vises som ca. lengde på intervju da det også inneholder noe innledning og small-talk). Aldersspennet strakk seg fra 34-62 år og alle informantene har vært tilsatt i Helse Nord RHF i minst fem år. Kjønnfordeling er i utgangspunktet ikke tatt i betraktning i utvalget, likevel utgjør utvalget ca. halvparten menn og halvparten kvinner. Kjønnfordelingen i Helse Nord RHF er ganske likt fordelt på begge kjønn.

Kandidat	Rolle	Dato og tidspunkt	Lengde ca.
1	Leder	21.februar kl. 08:30	50 minutt
2	Leder	21.februar kl. 10:00	55 minutt
3	Medarbeider	21. februar kl. 11:00	60 minutt
4	Medarbeider	21.februar kl. 13:00	50 minutt
5	Medarbeider	21.februar kl. 14:15	40 minutt
6	Leder	24.februar kl. 12:00	45 minutt
7	Medarbeider	24.februar kl. 13:00	40 minutt
8	Medarbeider	25.januar kl. 09:00	60 minutt
9	Leder	31.februar kl. 10:15	30 minutt
10	Medarbeider	31.februar kl. 13:00	30 minutt

Tabell 1

Inndeling og skillet mellom informantene går fra 1-10. For å skille mellom ledere og medarbeidere, beskriver jeg medarbeidere som kandidat x og ledere for lederkandidat x. Det er ingen annen nærmere beskrivelse av de enkelte. Andre faktorer som f.eks. kjønn og avdelingstilhørighet blir ikke tatt med i beskrivelsen av informantene da det ikke har noen betydning for tema i masteroppgaven, i tillegg til at det bidrar til å styrke anonymisering av informantene.

4.4 Gjennomførelse av intervju

Etter at alle invitasjoner var sendt ut, satt jeg igjen med ti kandidater som var villige til å delta i min forskning. Jeg laget meg en enkel milepælsplan som inneholdt en plan for gjennomførelse av intervju og veien videre etter det. Jeg hadde i utgangspunktet satt av tid for å gjennomføre alle intervju i desember, men tiden strakk ikke til. Derimot gjorde jeg avtaler med alle informantene om at vi skulle gjennomføre intervjuene i januar og jeg fant ledige tidspunkt i deres kalendere i Outlook, da intervjuene skulle gjennomføres i arbeidstid. Dette kunne informantene få bestemme selv, om de ønsket å gjøre intervjuene innen arbeidstid eller utenfor arbeidstid. Alle valgte å gjennomføre i arbeidstiden. Det var viktig for meg å gjennomføre alle intervju så tett opp mot hverandre som mulig, både for å klare å holde tidsskjema men også for å holde kontinuitet i arbeidet. Videre ble intervjuene gjennomført på Teams der jeg også tok opp samtalene og lagret video-filen på lukket område på jobb-PC. Teams ble benyttet under intervjuene da ansatte fortsatt satt delvis på hjemmekontor og fordi smittetrykket i regionen og blant ansatte i Helse Nord RHF var høyt på tidspunktet. Det ble

med andre ord gjennomført på Teams på grunn av smittevern hensyn, selv om jeg personlig ville foretrukket å gjennomføre alle intervju fysisk. Når man intervjuer via en virtuell rute kan man miste en del viktige reaksjoner og kroppsspråket vil ikke være like synlig. Informantene kan få en følelse av å bli distansert fra meg som forsker, selv om vi kjenner hverandre fra før. Å benytte Teams er en sikker løsning som verner personvernopplysningene, da innlogging på jobb-PC krever mobilt kontor-kort og egendefinert pin-kode. Innkallingene ble så låst som «privat».

Intervjuguiden med spørsmål ble sendt til informantene noen dager før intervjuet skulle avholdes, slik at de fikk mulighet til å forberede seg. Grunnen til at jeg ønsket at de skulle forberede seg var blant annet fordi jeg stiller spørsmål om opplevelser og tanker knyttet til en hendelse som *har* skjedd og hvordan hendelsen har påvirket arbeidshverdagen de siste to årene. Det vil også gjøre at intervjuene går smidig og at svarene er gjennomtenkte. Ulemper med å sende intervjuguiden på forhånd kan være at informantene svarer ut i fra det man tenker er «rett svar» eller svarer ut ifra det man tenker at forskeren ønsker at de skal svare.

Intervjuet startet med at jeg takket for at de ønsket å stille til intervju og for at de tok seg tid til å stille. Det er ingen selvfølge i en travel hverdag. Jeg brukte ikke mye tid på å introdusere meg selv da dette er kollegaer jeg jobber med til daglig, men jeg la frem prosjektet mitt og snakket litt om tanken bak, og man til enhver tid kunne velge å trekke seg. Konfidensialitet ble garantert fra min side. Etter alle intervjuene var gjennomført, ble intervjuene transkribert fra ord til tekst manuelt og deretter ble video-filene slettet. Jeg benyttet ingen transkriberingsprogram til hjelp i denne prosessen.

Jeg har stilt noen indirekte spørsmål som skal kunne fange opp ulike aspekter ved organisasjonskulturens og arbeidsmiljøets ståsted. Ut i fra spørsmålene som er stilt og svarene jeg har fått av informantene, får jeg også en viss anelse om hvordan organisasjonskulturen, arbeidsmiljøet og ledelse har vært opplevd før pandemien, som en form for sammenligningsgrunnlag. Det blir også stilt spørsmål om hva som forventes når vi går tilbake til normalen.

Jeg har latt meg inspirere av stegvis-deduktive induktive strategi (SDI), ved at jeg hele veien gjennomgår prosessen steg for steg, unngår premature konklusjoner og sørger for å opprettholde god systematikk underveis i hele prosessen (Tjora, 2020, s. 196). Jeg har satt opp en milepælsplan for arbeidet som gjør det enkelt å følge god systematikk og fremdrift i oppgaven. Selve kategoriseringen var egentlig klar allerede før analyseringen fordi

problemstillingen og forskningsspørsmålene baserer seg på *organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse*, som da blir kategoriseringen jeg tar utgangspunkt i. Fremgangsmåten for innsamling av empiri er i min oppgave en deduktiv tilnærming ved at teorier eller generelle påstander testes ved empiriske data (Johannessen et al., 2005, s.52). Deretter var det om å analysere funnene fra empirien og utforske resultatene på bakgrunn av det.

4.5 Konfidensialitet

Det er viktig at informasjon som deles fra informant til forsker, kun brukes til det formålet som er avtalt og at data ikke brukes i andre sammenhenger, med mindre noe annet er avtalt. Det kan i små kvalitative tilnærminger med få informanter, være utfordrende å garantere å skjule hvem som har sagt hva – da må man i det minste kunne si at informasjonen behandles konfidensielt. Forskjellen på anonymitet og konfidensialitet, er at ved anonymitet skal det ikke være mulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet, mens for konfidensialitet kan det i realiteten være mulig å identifisere enkeltpersoner men man må kunne garantere at slik informasjon ikke blir spredt eller å sørge for at andre kan identifisere enkeltpersoner (Jacobsen, 2005, s.28-50). Selv om utvalget mitt kun har bestått av ti informanter, der «alle kjenner alle», mener jeg selv at jeg har klart å opprettholde konfidensialiteten til deltakelsen. Hva informantene har sagt eller gjort til andre i forbindelse med deltakelse i forskningen, kan ikke jeg stå ansvarlig for.

Jeg startet allerede arbeidet å konfidensialitetssikre ved innkalling til intervju i Outlook. Dette gjorde jeg ved å bruke ikke-relaterbare titler – f.eks. «samtale», samt at jeg lukket innkallingen slik at kun arrangør og invitert kunne se innholdet i innkallingen. Videre fortsatte jeg anonymiseringen i transkribering av tekst, og som allerede nevnt, ved at jeg delte inn informantene i kandidater og lederkandidater med tall ut ifra hvordan de lå i rekkefølgen av intervjuene. Inndelingen ble seende slik ut:

- Kandidat 4, kandidat 6 og videre
- Lederkandidat 1, lederkandidat 2 og videre

I spørsmålskategorien om ledelse fra intervjuguiden, har jeg ikke stilt direkte spørsmål om hva de ulike informantene tenkte om egen leder, men formulert det slik at det spørres om synspunkter og opplevelser fra *ledelsen*. Dette for å unngå at leder blir en tredjeperson i forskningen og er å foretrekke fra et personvernperspektiv. Det er en større prosess å

involvere tredjepersoner i forskningen og man skal ikke forske på individer uten at disse uttrykkelig tillater at forskningen finner sted (NSD, u.å).

4.6 Relabilitet og validitet

Vitenskapelig kvalitet på kvalitativ forskning blir viktig å vurdere, og det vurderes gjerne ut ifra pålitelighet (relabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet (Tjora, 2020, s.231). Vi må med andre ord vurdere forskningsprosjektet troverdighet. Begrepene er nok mest vanlig å bruke i kvantitative undersøkelser, men kan også brukes i kvalitativ sammenheng. Her er det viktig å forstå at begrepene brukes på forskjellige måter ut i fra hvilken metode som benyttes i forskningen. Når vi snakker om troverdighet i kvalitativ metode, snakker vi om hele undersøkelsen mens for kvantitativ metode er begrepet *validitet* kun knyttet opp mot behandling av datamaterialet (Drageset & Ellingsen, 2011). I avsnittene under vurderer jeg relabilitet og validitet opp mot forskningen.

4.6.1 Relabilitet (pålitelighet)

Empirien man samler inn i en forskning må være pålitelig og troverdig, som vil ha noe å si for om vi kan stole på det som kommer frem i undersøkelsen. Vi må prøve å se om måten man legger opp undersøkelsen på, påvirker de resultatene man vil komme frem til (Jacobsen, 2005, s. 87). Relabiliteten forsterkes i min oppgave fordi forskningsprosessen er gjort transparent. Det vil si at alle steg i prosessen som er gjennomført i forhold til teori- og metodebruk er detaljert beskrevet i oppgaven, som igjen gjør at andre kan kopiere forskningsprosessen (Tjora, 2020, s. 248-250).

Sitatene som er valgt uthevet i oppgaven er sitater som underbygges av flere og setninger som skiller seg mest ut fra andre sitater. På denne måten vil ulike meninger belyses og man kan vise til gjenkjennbare påstander eller tanker fra flere informanter. Dette vil også være med på å styrke relabiliteten. Man kan undres om man hadde fått samme svar fra informantene dersom en ekstern forsker hadde intervjuet mine kolleger. Mest sannsynlig ikke, fordi informantenes svar kan påvirkes av min rolle som HR-medarbeider og kollega, på den måten at de vet at jeg forstår hva de mener, de trenger ikke å utdype eller forklare alt for å uttrykke sin mening om noe.

En annen ting som kan styrke relabiliteten, er måten intervjuene er gjennomført på samt transkriberingen i ettertid. Transkriberingen etter intervjuene ble gjort av meg selv og er skrevet ned mer eller mindre ordrett. Intervjuene er tatt opp, som gjør at jeg kan høre intervjuene om og om igjen ved behov for å sørge for at transkribering er gjort korrekt. Det vil øke påliteligheten til transkriberingen og undersøkelsen i sin helhet. I tillegg har jeg som forsker en annen relasjon til informantene enn hva en ekstern forsker ville hatt, siden jeg forsker på min egen arbeidsplass. Dette kan skape en ugunstig intervju effekt som kan påvirke informantenes svar og kan påvirke påliteligheten til svarene. Slike intervju effekter er mest utbredt blant personlige intervju, der informantene kan både se og høre intervjueren (Jacobsen, 2005 s. 264). Dette kan løses ved å bruke semistrukturerte intervju slik som jeg har gjort, der jeg sørger for at informantene kan snakke løst og fritt ut i fra spørsmålene som blir stilt.

Som nevnt tidligere, satt alle ansatte på hjemmekontor perioden intervjuene ble gjennomført. Hjemmekontor var på tidspunktet en godt etablert praksis for de alle mine informanter. Koronapandemien har gjort oss mer fleksible i forhold til arbeidsmåte og vi er godt vant med å kommunisere og samarbeide på Teams. Man kunne tenke seg at intervju settingen på Teams var ubekvemt for noen og at det kan oppstå misforståelser eller feiltolkninger som i så fall ville ha redusert påliteligheten til svarene. Jeg tror ikke det er tilfellet her fordi samhandlingen på Teams er omtrent like naturlig som et fysisk møte, eller kanskje enda mer naturlig og avslappende for informantene. Å bruke videosamtaler og telefonsamtaler når man intervjuer kan medføre at man får et mer formelt preg over intervjusituasjonen og at man holder seg strengere til planlagte spørsmål (Tjora, 2020, s. 169-170). Forsker kan også gå glipp av betydningsfulle ikke-verbale kommunikasjonsfaktorer.

4.6.2 Validitet (gyldighet)

Å teste gyldigheten ut i fra svarene man får knyttet til spørsmålene i forskningen, kan være en relativt komplisert affære. Kvalitative studier er jo ikke målbare i den grad som kvantitative studier er, så hvilke indikatorer kan vi ta til grunn for å vurdere validiteten til svarene? For å vurdere troverdigheten i kvalitative undersøkelser må en se i hvilken grad funnene på riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

Gyldigheten kan forsterkes ved at man viser til hvordan man praktiserer forskningen ut fra spørsmålene man stiller og hvordan spørsmålene formes på bakgrunn av ønsket tema. Valgene man tar for eksempel når det gjelder datagenereringsmetode eller valg av intervjuguide, vil gjøre at lederen kan ta stilling til forskningens relevans og presisjon (Tjora, 2020, s. 234).

Vi kan skille mellom intern og ekstern validitet. Den *interne gyldigheten* sier noe om hvorvidt beskrivelsen av et fenomen er riktig, samtidig som vi må huske at det ikke finnes én sann beskrivelse av et fenomen. Vi burde heller snakke om *intersubjektivitet*, som vil si at når flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse, så er det det nærmeste vi kommer sannheten. Jo flere som er enige om at en beskrivelse er riktig, jo mer sannsynlig er det at beskrivelsen faktisk er riktig (Jacobsen, 2005, s. 214).

Den *eksterne validiteten* sier noe om funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. I kvalitative undersøkelser prøver man å få tak på generelle fenomener fremfor hyppigheten av et fenomen. Man ønsker å generalisere data ut fra f.eks. observasjoner eller intervjuer og gjøre det om til et mer teoretisk nivå. Det er det vi kaller for teoretisk generalisering – fra empiri til teori (Jacobsen, 2005, s. 222)

Jeg har tatt aktive grep for å sikre at undersøkelsen er både gyldig og pålitelig. Allerede i intervjusettingen var jeg bevisst på dette og holdt meg til min rolle som intervjuer. Dette for blant annet å påvirke i minst mulig grad mine egne forkunnskaper og refleksjoner om hva som kunne være viktig og av betydning. Jeg har intervjuet både ledere og medarbeidere for å undersøke og studere de ulike perspektivene de har i forhold til arbeidshverdagen under pandemien. Det har i tillegg vært viktig å velge informanter ut i fra hvor lenge de har vært ansatt og at de ikke har hatt langvarig fravær i perioden, nettopp for å kunne sammenligne arbeidshverdagen før, under og etter pandemien. Dette skaper en sammenlignbarhet ut ifra det vi ønsker å utforske. Siden undersøkelsen er basert på intervju av ti informanter, er ikke utvalget spesielt stort og det kan bli utfordrende å vise at funnene i analysen av datamaterialet er representativt. På den andre siden kan vi vise til at funnene illustrerer delte meninger og holdninger for enkelte i lignende grupper.

4.7 Etliske utfordringer ved forskning på egen arbeidsplass

Å forske på egen arbeidsplass kan gi opphav til noen etiske utfordringer. Utvalget av informanter er for meg kjente personer på min arbeidsplass, der noen er direkte involvert i mine arbeidsoppgaver mens noen ikke er det. Likevel sitter jeg i en posisjon som medarbeider i HR- og organisasjonsavdelingen og har ansvar for blant annet utvikling og vedlikehold av personalforvaltningen i Helse Nord RHF. Dette gjør at jeg naturligvis er i kontakt med mange kolleger på tvers av avdelingene.

Når man forsker på egen arbeidsplass er det flere forhold man bør være bevisst på:

- Frivillighet – av ulike grunner kan det være vanskelig for potensielle kandidater å takke nei til å delta i forskningsprosjekt. Invitasjonene som ble sendt til de potensielle kandidatene via e-post, inneholdt beskrivelse om at deltakelsen er frivillig og at man når som helst kan trekke seg fra prosjektet. Dette står også beskrevet i selve informasjonsskrivet.
- Dobbelrolle – det blir viktig å skille mellom rollen som kollega og rollen som forsker. Det må være tydelig for informantene hvilken rolle man besitter på hvilket tidspunkt.
- Tilgang til opplysninger – alle ansatte har taushetsplikt og opplysninger som jeg har tilgang til i kraft av min stilling i HR-avdelingen, skal ikke uten videre overføres til prosjektet. Det er ingen annen informasjon om informantene i oppgaven, utover det som allerede er sagt i intervjuene.
- Taushetsplikt som forsker – som forsker har jeg også taushetsplikt over det som fremkommer i forskningen. Informantene er informert gjennom informasjonsskrivet at deres opplysninger som fremkommer i forbindelse med forskningen, ikke skal benyttes til annet formål uten nærmere avtale (NSD, u.å).

Videre kan noen kandidater føle seg presset til å delta siden de vet hvem jeg er, og på den måten vil ikke deltakelsen være frivillig. Det kan også tenkes at noen av svarene ikke er ærlige eller genuine fordi man ikke tør å være ærlig eller at man er redd for å bli gjenkjent. Min tilknytning til arbeidsstedet gjør at jeg ikke er en nøytral person, og på den måten kan informantenes svar bli påvirket. På den andre siden kan det være en gylden mulighet for informantene til å si akkurat hva de mener og at det gis en mulighet til at deres stemme blir hørt. Dette kan motivere til å delta i undersøkelsen.

Min opplevelse er at alle informantene synes deltakelsen til forskningsprosjektet var både lærerik, nyttig og spennende. Det var flere som mente at dette var en viktig øvelse og at det var fint å reflektere rundt egne synspunkter og opplevelser som følge av pandemien. Under utvelgelsen av informanter var det kun én medarbeider som var skeptisk til deltakelsen og på bakgrunn av det valgte å ikke delta, uten noen utfyllende begrunnelse.

4.8 Styrker og svakheter ved valg av metoden

Det er helt klart en *styrke* at kandidatene til forskningsprosjektet er et strategisk utvalg – at det er kandidater som fyller kriteriene jeg har satt, har god kjennskap til organisasjonen og som vil kunne svare utdypende og reflekterende på spørsmålene som stilles. Valget på kvalitativ undersøkelse gjør at jeg får muligheten til å gå i dybden, stille oppfølgingsspørsmål og søke

forståelse for opplevelser og erfaringer som er gjort i forbindelse med pandemien. I tillegg har jeg vurdert at det foreligger lite sekundærdata på akkurat dette området, som forsterker valget mitt om bruk av kvalitativ metode for å få et detaljert og oversiktlig bilde av temaet i stedet for en mer statistisk generalisering i kvantitative data.

Svakhetene ved bruk av metoden kan være at utvalget ikke er større en ti informanter, som kan forhindre å få enda flere nyanserte svar enn det man allerede har fått. Å skulle involvere flere informanter, f.eks. å involvere ansatte fra de andre avdelingene som ikke er lokalisert i Bodø eller andre merkantile ansatte fra sykehus, ville det vært veldig tidskrevende og muligens ikke vært mulig å gjennomføre innenfor rammen til studietiden. Videre er det også en viss fare for at det oppstår en «undersøkelseeffekt» siden man forsker på egen organisasjon, som allerede nevnt under delkapitlet om relabilitet.

5 Analyse og drøfting av datamaterialet

I dette kapitlet skal jeg presentere og analysere empirien fra intervjuene. Mitt fokus i analysearbeidet er å se på sammenhengen mellom min problemstilling, forskningsspørsmål og empiri. Tolkingsarbeidet støtter seg til det teoretiske rammeverket som tidligere er presentert, for å sette funnene i sammenheng. Funnene jeg trekker ut av empirien beskrives mens teoriene implementeres fortløpende og deretter drøftes dette underveis i kapitlet.

Jeg starter med en kort redegjørelse av de overordnede funnene som er tilknyttet den aktuelle kategorien.

5.1 Ansattes erfaring og tanker om organisasjonskulturen i Helse Nord RHF under og etter pandemien

Informantene har ulike oppfatninger og forståelser for hva som ligger i begrepet *organisasjonskultur* og hva det betyr for de ansatte Helse Nord RHF. Dette blir synlig både i svarene der det stilles spørsmål om organisasjonskultur, men vises også i reaksjonene og tenketiden som de ulike informantene brukte under spørsmålet i intervjuguiden om dette tema. Noen har klare tanker om begrepet mens andre ikke helt klarer å sette begrepet i kontekst. Likevel er det en felles oppfattelse om at kultur er noe som Helse Nord RHF må jobbe videre med i fremtiden. Empirien viser også at de aller fleste er omforente med at pandemien har skapt en eller annen form for endring i kulturen vår.

Noen av informantene opplever endring i arbeidsoppgaver og at ressursstyringen kunne vært bedre planlagt fra ledelsens side. Det fremkommer i dialogen med blant annet **kandidat 4**:

«Jeg var en av mange som fikk endret arbeidsoppgaver under pandemien og vi alle fikk ganske fort en felles fiende å bekjempe. Det var ikke noe spørsmål om vi skulle gjøre tiltak eller ikke knyttet til håndtering av pandemien. Jeg opplevde at alle følte at man måtte iverksette og finne ut hvordan vi skulle iverksette».

Sitatet peker i retning at Helse Nord RHF består av fremoverlente medarbeidere med pågangsmot og vilje til å utføre viktige oppgaver sammen. Til tross for det, fremkommer det signaler på at ressursplanlegging og tilrettelegging for dem som hadde mye å gjøre, kunne vært bedre fordelt ut i organisasjonen. Det var i forbindelse med beredskapsarbeidet at noen fikk svært mye å gjøre i perioder, da mye av ordinær drift skulle være på topp av nye, viktige oppgaver. *«Vi hadde presset på oss hele tiden og vi ble stresset av leveringer med tidsfrister.*

*Man må klare å fordele byrdene jevnt utover slik at man ikke binder opp en hel avdeling», sa **kandidat 7**, som også **kandidat 3** nevner:*

«Jeg var veldig involvert i den første delen av pandemien og beredskapsarbeidet, og arbeidsmengden var jo belastende».

Dette er til ettertanke og et viktig signal til ledelsen i Helse Nord RHF. For det er ikke bare belastende for dem som aktivt deltok inn i beredskapsarbeidet, det kunne også virke belastende for dem som **ikke** fikk anledning til å bidra på området men som gjerne kunne tenkt seg det:

*«Det har vært noen signaler på at noen har følt seg litt utenfor, og at alt var så viktig med pandemien og beredskapsjobbingen» - **kandidat 4**.*

Mer om dette kommer i underkapitlet om arbeidsmiljø.

5.1.1 Opplevelse av organisasjonskultur før pandemi

Jeg registrerer at holdningen til organisasjonskulturen i Helse Nord RHF er for noen «det er bare sånn kulturen er hos oss» og **kandidat 5** beskriver at «*det har ikke vært så mye fokus på kultur tidligere*». Kulturbegrepet og forståelsen av det er blitt mer synlig under og etter pandemi og informantene gir uttrykk for at de er mer bevisst rundt viktigheten av en god kultur og at organisasjonskultur i det hele tatt er en greie. Noen legger merke til at silo-arbeidet var mer synlig før pandemien og at det under pandemien ble brutt ned som følge av mer tverrfaglig samarbeid. **Kandidat 4** blant annet kan bekrefte dette i sitatet:

«Siloene som man kunne oppleve før pandemi, ble mindre og man kunne samarbeide mer på tvers uavhengig av kompetanse, kunnskap og interesseområder for hva man skulle jobbe med».

Dette kan ha god innvirkning på samhandlingskulturen i Helse Nord RHF fordi det styrker samhold og det kan skape nye relasjoner man ikke har hatt tidligere. «Lagspill» er ett av fire verdier som Helse Nord RHF fokuserer på i sin strategi, som blant annet viser at man må tenke helhetlig og at alle må ta felles ansvar (Helse Nord RHF, 2021, s.10). Når silo-fokuset brytes ned, vil man klare å involvere flere perspektiver og skape et mer «vi» i stedet for «oss» og «dem». Så blir spørsmålet om at man klarer å fortsatt nedskalere silo-arbeidet når man er tilbake til mer normale tilstander i arbeidshverdagen, eller om det går tilbake til slik som det var før.

Alle informanter er enige at kommunikasjonsformen og den digitaliserte arbeidshverdagen er til stor forskjell på organisasjonskulturen ut i fra hvordan arbeidsformen var før pandemien. For **kandidat 8** ble dette en spesielt synlig endring fordi kandidaten ofte er i dialog med eksterne aktører. Møtekulturen og holdningen til digital deltakelse på møter før pandemien var svært annerledes:

«Jeg husker før pandemien, så hadde vi store møter med hele regionen og der var vi veldig nazi på at alle skulle delta fysisk. Folk fra Kirkenes som ønsket å delta på Skype – nei, det var ikke aktuelt».

Holdningen til fysiske møter før pandemi (både interne og eksterne), var at fysiske møter skulle man delta på. Denne uskrevne regelen kunne fravikes kun ved spesielle tilfeller. I tiden fremover vil ansatte mest sannsynlig opplevede en mer hybrid arbeidsform ved at noen deltar digitalt mens andre deltar og møtes fysisk. Dette blir en form for tilrettelegging som gjør det mulig for alle å delta uavhengig av lokasjon eller av andre årsaker til å ikke møtes fysisk, for eksempel ved forkjølelser eller syke barn. Denne holdningen rundt tilrettelegging og forståelse for andres behov vil kunne føre til en annen form for aksept for at ikke alle må delta fysisk og at dette er en grei måte å samarbeide på.

Opplevelse av organisasjonskultur før pandemi blant informantene har til dels vært lite synlig og er noe som ikke har fått særlig oppmerksomhet. Den kulturen ansatte kjenner igjen fra før pandemien, innebar blant annet uformelle samtaler med kollegaer i kantina, man var fysisk tilstede på jobb og var generelt mer sammen. Kulturen bar (og muligens fortsatt bærer) preg av flere subkulturer som varierer ut i fra de ulike enhetene:

«jeg har mest opplevelse av kulturen i avdelingen, da avdelingen har vært litt lukket fordi ikke mange ser avdelingen pga. lokalisering» - kandidat 10.

Empirien viser at det er vanskelig for noen av informantene å sette ord på hva eller hvordan de opplevde organisasjonskulturen før pandemien og hva som helt konkret er endret på, sett bort i fra at ansatte arbeider og kommuniserer på en annerledes måte enn tidligere. Dette vil bli mer synlig etter at potensielle endringer har oppstått og som **kandidat 3** påpekte: *«pandemien har fått frem det som har fungert og det som ikke fungert før pandemi».* Dette vil gjøre ansatte mer robuste når man skal tenke fremover, hva skal man ta vare på av det de har

lært eller har man erfart noe som man absolutt ikke burde ta med videre i arbeidet med organisasjonskulturen?

5.1.2 Opplevelse av organisasjonskultur under/etter pandemi

Å opprettholde en god struktur i arbeidshverdagen på hjemmekontor har vært utfordrende for noen og det har vært vanskelig å skille mellom fritid og jobb. Man blir tatt ut av mange dagligdagse vaner, som f.eks. sin faste gåtur til jobb hver dag eller en halvtimes avbrekk i kantina for å snakke med kolleger. Det er lite som hindrer ansatte å jobbe mer enn de vanligvis ville gjort siden kontoret er så lett tilgjengelig hjemme. Dette har vist seg å falle mer på plass underveis som man ble vant med den nye arbeidshverdagen borte fra kontoret. Blant annet kommer det frem i intervjuet med **kandidat 3**:

«Jeg har en tendens til at jeg sitter litt for lenge og jeg har forsøkt å lage en struktur med pauser og sånt. Den første delen av pandemien fløt alt og det var ikke noe skille mellom jobb og privatliv. Men det har også med at jeg jobbet ekstremt mye og alt opplevdes som en saus.»

For **lederkandidat 6** har opplevelsen vært mye lik som kandidat 3 beskriver, men lederkandidaten har i tillegg til egen tilpasning på hjemmekontoret, hatt ansvar for å lede og koordinere medarbeidere som satt på sine hjemmekontor, som for så vidt gjelder alle ledere. Informanten beskriver at ukentlige Teams-møter i avdelingen og at felles turer ute har vært en form for overlevelsesmekanisme og at de på den måten har klart å holde god kontakt med hverandre i tiden på hjemmekontor, og da spesielt i første fase av pandemien. Dette er en opplevelse som deles mellom flere informanter, blant annet **kandidat 10**:

«.. ja, vi har hyppigere møter som har gjort at avdelingen vår er blitt mer sammensveiset. Både møter ute og på Teams. Da fikk vi snakket med hverandre om hvordan man har det og sånt».

Det blir tydelig at ansatte kjenner på endringer i både arbeidskulturen og ledelseskulturen, mye fordi hjemmekontorsituasjonen hadde pågått en god stund og at oppdragene ble mer spisset og mer tydelig på enkelte områder i perioden, da med tanke på all beredskapsarbeidet. Nye arbeidsformer oppsto i kjølvannet av hyppig digitalisering, omstilling og lederskap. **Kandidat 5** har hatt gode opplevelser i periodene på hjemmekontor og ser positive endringer i arbeidshverdagen:

«Det typiske er at jeg skriver ut ting på papir. Dette kunne jeg jo ikke fortsette med på hjemmekontor og jeg var nødt til å løse det på en annen måte. Jeg klarte å finne en teknisk måte å gjøre det på og som fungerte for meg. Dette kommer jeg til å fortsette med. Jeg synes det egentlig var godt å bli dratt ut av det og se at det faktisk var mulig å gjøre ting på andre måter»

Kandidaten nevner videre at man er blitt mer oppmerksom på hva som egentlig er kultur og hva det er som bygger kulturen på arbeidsplassen. Synspunktene om en velfungerende arbeidshverdag på hjemmekontor, deles ikke med like stor begeistring for **kandidat 8**:

«Det synes jeg var helt vanvittig ugunstig og ubehagelig, ikke noe pluss i det hele tatt, synes jeg. Jeg trengte ikke den fleksibiliteten som et hjemmekontor kan gi, fordi jeg har ingen små barn å ivareta eller for eksempel noen transportetapper som gjør hjemmesituasjonen enklere».

«For min egen del, så var det dette med å dra ut av hjemmet og til arbeidsplassen - den transportetappen der - var for min del en stor del av en daglig rutine som jeg har hatt hele arbeidslivet og som var viktig for meg. Det at man går hjemmefra og til jobb, den jobbdriven, den får ikke jeg på hjemmekontor.»

Dette viser at hjemmekontorsituasjonen og fleksibiliteten som det ga, var spesielt gunstig for ansatte med barnefamilier, men at behovet ikke var like relevant for ansatte som bor alene eller har store barn/utflytta barn. Sitatene fra kandidat 8 viser også at lange dager på hjemmekontor med lite fysisk kontakt ikke er for alle, og vil blant annet avhenge av behov, livssituasjon og hva man føler seg bekvem med. Mye av de samme synspunktene siteres også av **kandidat 4**:

Jeg tror det er den sosiale distansen fra kollegaer som i stort har vært belastende. Og hva som oppleves som belastende vil jo variere fra person til person, alt etter hvilken situasjon man befinner seg i. En ting er å være på hjemmekontor med småbarn som springer rundt kontra noen som sitter alene i et helt hus hele dagen. Så opplevelsen er jo veldig forskjellig. Og det har jo rammet et helt samfunn, men jeg tror at noen av oss «særinger» blir enda mer sære av å være på hjemmekontor over så lang tid.

Mye av det de ansatte opplever som følge av pandemien vil på en eller annen måte skape en endring i kulturen – og ikke alltid er det like enkelt å bryte ut av de etablerte normer og verdier som er en stor del av virksomheten. I dette tilfellet er det ikke snakk om at informantene nødvendigvis er mostander av endringen i arbeidssituasjonen og at bruk av

hjemmekontor ikke er det riktige å gjøre under pandemien. Men endringen kan likevel skape forskjellige reaksjoner som sinne, frustrasjon og usikkerhet – noe som det virker å være for kandidat 8 og 4.

Det er mye likheter blant medarbeiderinformantene og lederinformantene når det kommer til opplevelse av organisasjonskulturen under/etter pandemi. Men at medarbeidere til dels må drive med selvledelse på hjemmekontoret i perioder er tydeligvis ikke for alle, og vil også avhenge av type avdeling/seksjon og hvilken type stilling man har. Dette har blant annet **lederkandidat 1** opplevd blant sine medarbeidere:

«Vi har jo også sett hvordan effektiviteten er på hjemmekontor - hvem som fint kan være på hjemmekontor og fortsatt jobbe effektivt og hvem som absolutt ikke burde være på hjemmekontor».

Det er i slike perioder (på hjemmekontor) at man ser hvordan effektiviteten på hjemmekontor har fungert for enkelte, og hvem som fint kan være på hjemmekontor og fortsatt jobbe effektivt og hvem som ikke behersker det like godt. Det kan være vanskelig for noen å forholde seg til endringer som oppstår, det også uavhengig av pandemi. Det blir i slike tilfeller viktig å skape motivasjon og drivkraft for endringen som skal skje, og skape forståelse for hvorfor situasjonen er som den er og hvorfor bruken av hjemmekontor i pandemien ble helt nødvendig. Dette blir et samarbeidsprosjekt mellom leder og medarbeider.

Det handler ikke bare om hvilken stilling man har og hvor i organisasjonen man jobber, det vil også avhenge av type og personlighet. Mens lederkandidat 1 fikk erfart at ikke alle sine medarbeidere fungerte like godt på hjemmekontor, hadde **lederkandidat 2** andre opplevelser. Medarbeiderne i avdelingen tok ansvar og gjorde jobben de skulle. Lederkandidaten opplevde at medarbeidere i avdelingen hadde god kontroll og struktur på arbeidshverdagen på hjemmekontor:

«Det virker som at alle mine ansatte har fått god kontroll og struktur på arbeidshverdag på hjemmekontor».

Som nevnt innledningsvis i forskningsspørsmål om ansattes opplevelse og tanker om endringer i organisasjonskulturen under/etter pandemien, har enkelte medarbeidere opplevd å få nye arbeidsoppgaver som følge av beredskapsarbeidet som har pågått under pandemien. Dette har krevd at ansatte har måttet være mottakelig for nye arbeidsoppgaver, det handler om å være omstillingsdyktig i de ulike situasjoner som oppstår og ha en stå-på vilje for å sammen

bekjempe en stor samfunnskritisk oppgave. For noen har dette vært en positiv utvikling og erfaring, mens for andre har vært mer til bry og en daglig forstyrrelse til de opprinnelige arbeidsoppgavene man skulle løse. I følge **kandidat 7** oppsto det forskjellsbehandling i de ulike avdelingene, der noen måtte være fysisk på jobb mens andre kunne jobbe fra hjemmekontoret, som førte til en kultur som kandidaten ikke var helt fornøyd med. Å være tilstede på kontoret til enhver tid førte til at man hele tiden må serve de andre som også var på kontorene av ulike årsaker. Dette opplevdes som urettferdig. I sitatet fra kandidaten fremkommer det opplysninger som ikke deles pga. konfidensialitet.

På den andre siden nevner de fleste informantene at pandemien har gjort noe med fellesskapet. **Lederkandidat 1** ser på verdien av det å ha noe felles å jobbe mot og ha en virkelighet som er felles for alle. Det å ha et tettere samarbeid kan oppleves lettere for ansatte å kommunisere med hverandre fordi man har noe felles å snakke om, og med felles utfordringer. Ansatte kan hjelpe hverandre i en tøff hverdag, der man prioriterer å bruke tid på de viktigste tingene.

Det som kandidat 7 nevner om forskjellsbehandling, kan også påvirke arbeidsmiljøet, som jeg kommer tilbake til i underkapitlet om arbeidsmiljø. Mens noen ansatte involveres direkte inn i beredskapsarbeidet, blir andre sittende på sidelinjen og følge med. Dette har for noen skapt reaksjoner og har ført til en følelse av å ikke få delta inn i det viktige arbeidet.

5.1.3 Fremtidige forventinger til organisasjonskultur og arbeidshverdag

Som **lederkandidat 2** sa, så har pandemien «røsket opp» kulturen i Helse Nord RHF og ansatte har fått et mer bevist forhold til hva de forventer når de skal bygge opp kulturen igjen etter pandemien. Hjemmekontorsituasjonen varte i såpass lang tid at ansatte har blitt mer oppmerksomme på hva de må ta vare på i kulturen og miljøene i hver avdeling.

Det er en felles oppfattelse blant informantene at det i fremtiden fortsatt må være greit å bruke hjemmekontor og at det vil være en annen type aksept for å sitte på hjemmekontor enn det det var før pandemien, som siteres av **kandidat 5**:

«Det er i mye større grad aksept for hjemmekontor nå enn før. Det er ingen som lurte på om du får gjort jobben din».

Som allerede nevnt, vil en mer hybrid arbeidsform muligens prege arbeidshverdagen ved at noen deltar digitalt mens andre møtes fysisk. Implementering av Teams i Helse Nord har gjort ansatte mer allsidig og de har fått opplevd hvor bra ting fungerer på digitale plattformer.

5.2 Ansattes erfaringer og tanker om arbeidsmiljøet i Helse Nord RHF under og «etter» pandemien

Generelt sett er det en kollektiv oppfattelse av at arbeidsmiljøet i Helse Nord er bra, både før og under pandemien. «*All over*» så tenker jeg at vi har et godt arbeidsmiljø – sa **kandidat 6**. Etter å ha intervjuet alle ti informanter så er dette det inntrykket jeg sitter igjen med, at arbeidsmiljøet i Helse Nord RHF er generelt godt – med noen få små unntak. Et eksempel på slike unntak innebærer plassering av kontorlokalene før flytting i februar 2022, som gjorde at man satt for spredt og borte fra andre avdelinger. Dette førte for noe mangel på samhold og inkludering. Videre viser funnene at i spørsmålet om arbeidsmiljø, er det for noen litt vanskelig å helt spesifikt beskrive hvordan de opplevde arbeidsmiljøet før pandemien, og at det er enklere å se tilbake på det etter at vi er tilbake til mer normale tilstander og gjøre seg en mening da. Det samme viser funnene fra spørsmålene om organisasjonskultur.

5.2.1 Opplevelse av arbeidsmiljø under/etter pandemi

Selv om det har vært utfordrende å opprettholde det felles arbeidsmiljøet i periodene på hjemmekontor, så har de interne arbeidsmiljøene i avdelingene klart å bestå. Noen opplever til og med at arbeidsmiljøet i avdelingen er blitt bedre som følge av hyppigere avdelingsmøter og «skit-prat» via Teams. **Kandidat 10** opplevde at det var stor forskjell på arbeidsmiljøet blant hele virksomheten og i sin egen avdeling. Arbeidsmiljøet i egen avdeling ble bedre som følge av delingsvise Teams-møter. Møtene gjorde at ansatte klarte å opprettholde den daglige kontakten i avdelingen eller seksjonen:

«Hvis man deler RHF-et i to med den eksterne gruppa som er alle andre ansatte og den interne gruppa som er vår egen avdeling, så vil jeg si at det er stor forskjell i den interne gruppa da vi møtes så ofte på Teams. Det er veldig godt!»

Kandidat 4 konkluderer med det samme, men legger til at Teams-møtene i avdelingene har vært bra for å holde kontakten med kollegaer som man «*i utgangspunktet kanskje ikke har så mye med å gjøre jobbmessig.*» Selv om man jobber i samme avdeling eller seksjon så er det ikke alltid man jobber med de samme tingene. På den måten har man kanskje ikke like god kontakt med de som man ikke jobber like tett med til daglig.

Bruken og beskrivelsen av hjemmekontor har jeg jo allerede nevnt i underkapittel om organisasjonskultur, men blir en naturlig diskusjon i forståelsen om påvirkning av arbeidsmiljø også. Det er flere av informantene som gir uttrykk for at hjemmekontor er bra for

produktiviteten, engasjementet og motivasjonen, mens for andre oppleves hjemmekontoret som psykisk slitsomt. Sosial distanse og isolasjon gjør noe med de ansatte, det kan påvirke helse, arbeidsevne, trivsel og produktivitet. Det er en gjenganger blant informantene at typiske belastninger på hjemmekontoret, er at viktige daglige rutiner faller bort, noen opplever å være i mindre aktivitet og ergonomiske utfordringer har oppstått. Den fysiske tilretteleggingen har ikke alltid vært så enkel å gjøre noe med, ifølge blant annet **kandidat 8**. Kandidaten opplevde at flyttingen fra kontoret til hjemmekontoret ikke var spesielt tilrettelagt – egentlig var det ikke så mange muligheter for å tilrettelegge så godt heller. Dette hadde ikke nødvendigvis med det tekniske utstyret å gjøre, men at det i perioder satt flere familiemedlemmer hjemme samtidig som førte til forstyrrelser og distrahering:

«For min del var det å få flyttet kontoret hjem ikke spesielt tilrettelagt – egentlig var det ikke så mange muligheter for å tilrettelegge så godt. Og med det mener jeg blant annet det at min mann satt jo også på hjemmekontor og pratet med utestemme, dårlig isolerte vegger ikke sant.. den slags».

Dette løste seg etter hvert da avdelingen innførte en ordning som gjorde at de som ikke var avhengig av kollektivtransport og lignende (det var en periode der ansatte i Helse Nord RHF ble anbefalt å ta minst mulig eller ingen kollektivtransport) kunne prioriteres til å sitte på kontoret. På den måten ble situasjonen tilrettelagt etter hvert.

Når informantene får spørsmål om hvordan de opplever dugnadsånden blant ansatte i Helse Nord RHF under pandemien, gir det noen interessante svar. Dugnad er jo i utgangspunktet et positivt ladet ord som handler om å bidra til fellesskapet eller til enkeltpersoner. I forbindelse med pandemien og smittesituasjonen ble det viktig at man tok hensyn for hverandre, og gjøre det man kunne for å beskytte seg selv og folkene rundt. Derfor skapte begrepet «dugnadsånd» reaksjoner hos enkelte informanter.

*«Pandemien har ikke vært noe dugnad, det har vært ramme alvor», sier **lederkandidat 2**.*

Det er flere som deler meningen med lederkandidat 2. Ansatte fokuserer ikke nødvendigvis på begrepet om dugnad, det handler i større grad om å gjøre jobben sin og å bekjempe en samfunnskritisk hendelse sammen. Ansatte står på og ønsker å bidra, det er få som sier nei til noe.

Men ikke alle informanter ser like firkantet på begrepet. **Kandidat 3** mener at innad i avdelingen har de et sterkt samhold og dugnadsånd. Ansatte i Helse Nord RHF har sterk

lojalitet til de man jobber sammen med, men at det i noen tilfeller kunne oppstå skjev arbeidsfordeling som følge av beredskapsarbeidet. Som allerede nevnt tidligere i kapitlet, er det flere av informantene som nevner at ressursfordelingen kunne vært bedre håndtert fra ledelsens side og at flere ansatte kunne fått sluppet til. Det var ikke alle som fikk delta inn i beredskapsstaben direkte, men som fikk mer delegerte arbeidsoppgaver eller ikke ble berørt i det hele tatt. Blant annet hadde **kandidat 5** lagt merke til det:

«De som ikke var med i beredskapen direkte, fikk jo mer delegerte oppgaver. Men noen fikk ikke slike typer oppgaver og satt med en følelse av at man falt litt utenfor. Arbeidet de gjorde til vanlig var litt stoppet opp og det var ikke så mange oppgaver igjen til dem».

Trivsel på jobb og motivasjon i arbeidshverdagen er svært viktig, både for egen selvfølelse og for arbeidsmiljøet. Jeg har i teorikapitlet beskrevet hvordan mestringsro kan være av betydning for trivsel i jobben. Opplevd mestringsro handler om hva man tror man får til med de ferdighetene man har i de ulike sammenhenger, men hva skjer dersom man ikke får anledning til å kjenne på mestringsro? Ikke-mestring påvirker både mestringsro og personlige mål som også vil påvirke hvordan man presterer. For de ansatte i Helse Nord RHF som ikke ble delaktig i beredskapsarbeidet men som gjerne kunne tenke seg å bidra, kan slik mangel på mestring føre til at ansatte presterer dårligere (Molstad & Espeli, 2020, s. 77). For Helse Nord RHF vil det være formålstjenlig å ha fokus på mestring, motivasjon og kompetanse blant ansatte. Det betyr ikke at Helse Nord RHF *ikke* gjør det i dag, men er til ettertanke dersom slike type oppgaver skulle oppstå ved en annen anledning.

Den skjeve arbeidsfordelingen medførte at enkelte ansatte fikk svært mye å gjøre i perioder, og kanskje spesielt helt i starten av pandemien. **Kandidat 3** nevner også at ansatte kunne oppleve at det var noe ulik godtgjøring for de som jobbet ekstra mye – dette kunne potensielt føre til forskjellsbehandling som igjen kunne påvirke arbeidsmiljøet negativt.

Samtidig poengterer **lederkandidat 1** i følgende sitat:

«..noen ansatte sitter på roller som man kanskje ikke har gitt så mye oppmerksomhet til og ikke satt så mye pris på tidligere, men der man under pandemien har sett hvor avhengige og hvor viktige akkurat disse posisjonene er for RHF-et. Når ting ikke er like tilgjengelig lenger, det er da man ser hvor viktig noen andre personer er for resten av driften. Folk har hatt en mer åpen og forståelse for hverandre og åpenhet for inkludering på tvers».

Sitatet til lederkandidat 1 kan gi indikasjoner på at enkelte ansatte i Helse Nord RHF plutselig føler seg mer sett enn de ville gjort ellers. Dette kan oppleves som en motivasjonsfaktor for de ansatte det gjelder. Målet må jo være at alle i størst mulig grad skal trives på jobben og ha arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø som engasjerer og inspirerer. For det psykososiale arbeidsmiljøets del blir det viktig å skape sosial tilhørighet blant ansatte der alle føler seg sett og hørt. Behovet for synlighet er individuelt, men å bety noe og å bli verdsatt for jobben man gjør har stor betydning for mestring og måloppnåelse. Godt arbeidsmiljø er noe man må skape sammen og har stor betydning for egen helse (Molstad & Aspeli, 2020, s.150)

5.2.2 Fremtidige forventinger til arbeidsmiljø og arbeidshverdag

Som med fremtidige forventninger til organisasjonskulturen, er det forventninger og tanker rundt arbeidsmiljøet og arbeidshverdagen også. Det stilles forventninger både til medarbeidere og ledelsen om at noe må skje for at arbeidsmiljøet skal bygges opp igjen. Ikke det at arbeidsmiljøet nødvendigvis er blitt noe dårligere i løpet av pandemien, men informantene har gitt klare føringer for at arbeidsmiljøet må få plass i organisasjonen når alle er tilbake på kontorene og når arbeidshverdagen er blitt mer stabilisert, uten at det trenger å være de store tingene: Det fremkommer i sitatet til **kandidat 5**:

«Jeg tror også at det ikke er de store tingene – man tenker at «ja, vi må ha et stort internseminar for å fokusere på arbeidsmiljø», som i og for seg også sikkert fungerer bra, men jeg har veldig tro på de små tingene i hverdagen. Det som gjør at man trives på jobb, at du betyr noe på jobb og at du ser andre og andre ser deg»

Som kandidat 5 presiserer, så trenger det ikke å handle om de store tingene, det er ofte de små hverdagslige ting som man setter pris på. Her er man også avhengig av at ansatte fungerer i lag og har de samme intensjonene for et godt arbeidsmiljø. Som **lederkandidat 2** sa:

«Den største utfordringen for et arbeidsmiljø er at ulike individer skal fungere i lag. Hvis man får det til, så har man et godt arbeidsmiljø. Det får man ikke til over alt, det får vi ikke helt til hos oss heller. Men sånn er det jo bare og det må man jobbe med kontinuerlig».

5.3 Ledelsens tanker og erfaringer om å lede ansatte på hjemmekontor og medarbeideres opplevelse av fjernledelse

Samtlige medarbeider-informanter bekrefter at oppfølgingen på hjemmekontor fra ledelsen i Helse Nord RHF har vært tilstrekkelig. Fra øverste ledelse har det stadig kommet påminnelser ned i organisasjonen om at alle skulle få tilrettelagt teknisk utstyr og annet nødvendig utstyr som skulle til for at hjemmekontorsituasjonen skulle fungere optimalt for alle ansatte. Signalene som toppledelsen sendte gjorde det lettere å be om ergonomiske tilpasninger og en ekstra skjerm, i tillegg fikk et fåtall av ansatte tillatelse til å benytte kontorene av ulike årsaker. God informasjonsflyt om beredskapssituasjonen og smittetrykk i regionen fra ledelsen skapte en opplevelse av trygghet, tillit og forståelse.

Fra leder-informanters ståsted ser det ut til at å yte fjernledelse til medarbeidere på hjemmekontor i stort har fungert bra, men at enkelte ledere opplever ulik effektivitet blant sine medarbeidere og at noen er mer selvgående enn andre, ref. tidligere sitater. Men det er enklere å følge opp sine medarbeidere når man er fysisk tilstede og det blir mer utfordrende å fange opp andre faktorer som må tas tak i, for eksempel dersom noen har det vanskelig psykisk eller kanskje noen har ekstra tid som kunne vært benyttet andre steder.

5.3.1 Opplevelse av oppfølgingen fra ledelsen på hjemmekontor – fra et medarbeiderperspektiv

Det blir tydelig underveis i intervjuene med medarbeider-informantene at god dialog og kommunikasjon med ledelsen har vært viktig i tiden på hjemmekontor. Men ikke alle informantene opplever at dialogen har vært like enkel fordi ikke alle har en like naturlig åpenhet mot sin nærmeste leder. Som allerede nevnt opplevde **kandidat 8** arbeidsforholdene på hjemmekontor ikke alltid var like bra, blant annet på grunn av personlige forhold på hjemmebane:

«Kjemien på hjemmebane kan være dårlig i utgangspunktet, så trykkes man sammen på hjemmekontor som fører til enda mer spetakkel også skal man i tillegg ta det opp med sin leder og ta den samtalen opp med sin leder. Da skal man ha en leder som man har veldig stor tillitt til».

En slik samtale med sin leder kan oppleves vanskelig og man skal ha mye tillitt overfor hverandre for å åpne seg opp på den måten. Å holde igjen slike tanker og følelser overfor sin leder kan gi negative utslag på arbeidshverdagen. Dette blir en viktig lederoppgave å unngå.

Ulike korona-erfaringer kan være til hjelp for å yte god ledelse for sine medarbeidere. Ansatte har lært under pandemien at alle må stå sammen i arbeidet med å bekjempe koronaviruset og at det kreves samarbeid fra begge parter. En god leder burde se og forstå at noen har det vanskelig på hjemmekontoret, samt vise medfølelse og forståelse. Slike hensyn er ofte å se blant ledere som følger transformasjonsledelsestradisjonen, da denne lederstilen er av en mer karismatisk karakter som blant annet er god til å se og ivareta den enkelte medarbeideren på ulike måter.

Informasjonen ble viktig helt fra den tidlige fasen av pandemien der det ofte oppsto endringer blant myndighetenes avgjørelser, men at dette ble godt kommunisert ut i form av nyhetssaker på intranett, allmøter og jevnlig e-poster om smittetrykk i regionen. KROM-modellen som er beskrevet i kapittel 3, viser blant annet hvordan kommunikasjon er viktig å ta hensyn til ved fjernledelse. Intern kommunikasjon pågår hele tiden i Helse Nord RHF, for eksempel i beslutningsprosesser, oppfølging, kontroll og kunnskapsdeling. Kommunikasjon inngår som en intern integrasjon, der kommunikasjonen blir en viktig rolle for oppgavekoordinering, læring, deling, beslutningstaking og utvikling av kultur – og der valg av riktig kommunikasjonskanal er av betydning (Moland & Aspeli, 2021 s. 52-53).

5.3.2 Fjernledelse – for mange en ny måte å lede på

For **leder kandidat 6** ble det viktig å holde kontinuerlig kontakt selv om man ikke kunne møtes fysisk i perioder. Man kunne fort gå inn med en holdning om at «*det er ikke så mye å gjøre med det*», men man måtte jo finne en måte å holde kontakt på. Igjen kommer problemstillingen om beredskapsarbeid opp i dialogen med leder kandidat 6. Informanten erfarte at noen i avdelingen følte at de falt utenfor og ikke følte seg like viktig som de som jobbet direkte inn i beredskapsstaben. Da var det om å tenke annerledes og prøve å finne en måte å nyttiggjøre hele gjengen i avdelingen.

«Når det skjedde veldig mye på pandemi-siden så var det noen som følte at de falt litt utenfor og ikke følte seg like viktig som de som jobbet direkte med pandemirelatert arbeid. Da måtte jeg tenke annerledes og prøve å se hvordan vi kunne nyttiggjøre oss av hele gjengen i avdelingen».

Alle leder kandidatene opplever at å lede ansatte på hjemmekontor har gått greit, men at det i følge **leder kandidat 9** vil være avgjørende hvem man jobber sammen med. Det kan være ulike grunner til at noen synes at fjernledelse er utfordrende, blant annet opplevde

lederkandidat 1 at det til tider var vanskelig å fange opp ulike problemstillinger blant sine medarbeidere, som allerede nevnt tidligere i kapitlet. Det kan blant annet oppstå konflikter, unnaslutning og feilnavigering – som kanskje ikke blir like enkelt å fange opp. Det kreves en annen type oppfølging når tilstedeværelsen er borte og det stilles andre krav til ledere som ikke alltid er like enkelt å følge.

Tar man utgangspunkt i KROM-modellen og de ulike perspektivene som er viktig å ta hensyn til ved fjernledelse, kan man trekke inn *relasjon* som en relevant faktor i de tilfeller der det oppstår utfordringer med fjernarbeid og -ledelse. Tillitt spiller en rolle i sammenhengen med å bygge gode relasjoner og er noe som man må jobbe kontinuerlig med. For at en relasjon mellom medarbeider og leder skal oppleves som god, må man være trygge på hverandre, ha tillitt og behandle hverandre på en respektfull måte (Molstad & Espeli 2020, s.54-55).

5.3.3 Fremtidige forventninger og læringspunkter om ledelse

«*Alt var så viktig med pandemien og beredskapsjobbingen*», sa **kandidat 3**. Det er et viktig signal for ledergruppen å ta inn over seg. Det kunne for noen oppleves som at ledelsen ikke la like mye vekt på de andre oppgavene som også måtte gjøres. Videre mener kandidat 3 at i fremtiden burde ledere i Helse Nord RHF bli mer bevist på å vise raushet blant sine medarbeidere. De ansatte har opplevd pandemien på forskjellige måter. Noen har seilet gjennom pandemien med relativt lave skuldre, mens andre har vært engstelige for egen helse og jobbsituasjon. Ledelsen må i større grad vise toleranse overfor at ikke alle synes det blir like enkelt å komme tilbake til kontorene, selv om de fleste ser frem til normaliseringen.

I skrivende stund er alle ansatte gått tilbake på kontorene og veldig mye er likt som det var før pandemien. Det er stor sannsynlighet at noen fortsatt foretrekker å sitte på hjemmekontor i perioder. **Kandidat 5** mener at ledelsen må ta seg tid og ta aktive grep for de som er mest på hjemmekontor, da det kan være ulike grunner til at ikke alle synes det er like greit å komme tilbake til kontorene:

«..og av mange forskjellige grunner tror jeg det kan være vanskelig for noen. Og da blir det ekstra viktig at ledelsen er påkoblet. Åpenheten rundt det burde også være nogen lunde tilstede, det kan jo være mange ulike årsaker til at man ikke er like mye fysisk tilstede som de andre. Ikke det at man har noen rapporteringsplikt på sykdom da, men..»

Da blir det ekstra viktig at ledelsen er påkoblet og at ledelsen virkelig lytter til hva ansatte har å si og hva de tenker om egen arbeidssituasjon og helse.

«*Toppledelsen og ledelsen på mellomnivå må opprettholde det de har startet på*». Sitatet kommer fra **kandidat 7** som mener at man må være bevisst på at ikke alle ansatte skal lene seg tilbake og tenke at pandemien er over – og man må vært fall sørge for å få i gang det sosiale som foretaket har mistet i løpet de siste to årene. Mer åpenhet rundt bruk av hjemmekontor i fremtiden, uten alt for stramme rammer og med en våken ledelse er å foretrekke.

Pandemien har gitt ansatte i Helse Nord RHF mye læring, blant annet krisehåndtering, som har vist hvor viktig det er å ha gode planer og etablert praksis. Ledelsen har hele tiden oppfordret og henvist til retningslinjer for krav om utstyr på hjemmekontoret og at slik nødvendig utstyr skulle gå til anskaffelse der det var behov. Likevel opplever **kandidat 4** at dette burde ha vært signalisert ut tidligere om at slike anskaffelser var helt greit, da det for noen var vanskelig å be om:

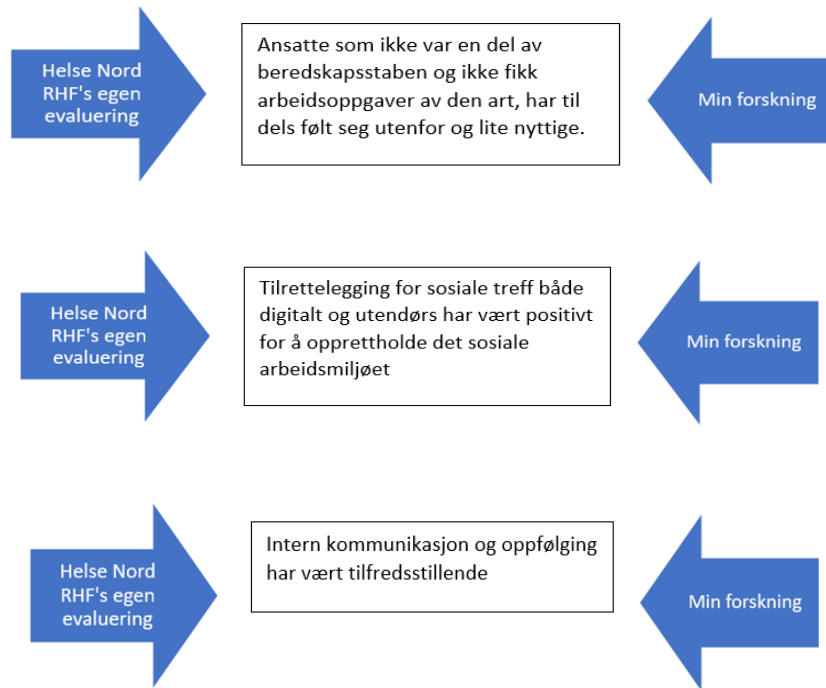
Jeg tenker også når det gjelder oppfordring og rettigheter på hjemmekontor – vi har jo fått beskjed fra ledelsen at alt nødvendig utstyr går til anskaffelse – denne informasjonen burde vært enda mer tidlig signalisert ut. Savner tydelighet fra ledelsen på at det er helt greit.

Også dette er et viktig læringspunkt for ledelsen å ta med seg og at en ytterligere tydeliggjøring på slik viktig informasjon deles likt ut til alle ansatte nedover i organisasjonen.

5.4 Helse Nord RHF's evalueringsarbeid med beredskapsarbeidet ved Covid-19-pandemien 2020 kontra egen forskning om pandemien i Helse Nord RHF

Som nevnt i kapittel 2, har Helse Nord RHF gjennomgått et evalueringsarbeid om beredskapsarbeidet ved Covid-19-pandemien i 2020. Delrapport 1 viser blant annet en vurdering av hjemmekontor under pandemien, der alle ansatte i foretaket har hatt anledning til å svare på en spørreundersøkelse. Oppslutningen var på rundt 60% (Helse Nord RHF, 2020, s. 31).

Funnene fra evalueringen viser ganske like resultater som fra min forskning om koronapandemiens innvirkning på arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF og kan illustreres slik:



Sammenligningen av resultatene fra undersøkelsene styrker troverdigheten da undersøkelsene trekker flere like konklusjoner, selv om fremgangsmåten i undersøkelsene har vært ulike. Illustrasjonen over viser tre viktige indikatorer som har hatt betydning for kultur, arbeidsmiljø og ledelse under pandemien – og er funn som har gått igjen i min analysering av empirien i dette kapitlet.

6. Avsluttende del og konklusjon

I det avsluttende kapitlet vil jeg sammenfatte og gi en konklusjon av resultatene og drøftingen som er funnet sted i løpet av oppgaven. Her skal jeg forsøke å samle alle trådene og tilsammen skape et helhetsinntrykk som svar på problemstillingen: *Koronapandemiens innvirkning på ansatte i Helse Nord RHF*.

6.1 Medarbeidere kontra ledere – sprikende eller sammenfattende?

En del av oppgaven min har vært å se om jeg kan trekke paralleller ut i fra det som fremkommer i intervjuene med medarbeiderne og lederne. Resultatene fra analyse- og drøftingsdelen viser at det ikke er store sprik mellom det medarbeidere har opplevd av endringer som følge av pandemi og det som ledere har opplevd. Det er enighet blant alle informanter at måten man samhandler og kommuniserer på er annerledes på hjemmekontor, det psykiske arbeidsmiljø og hvordan ansatte har det på jobb har fått et nytt perspektiv og at fjernarbeid og fjernledelse har vist seg å fungere godt for de aller fleste.

Både medarbeiderne og lederne i undersøkelsen opplever at utøvelse av fjernledelse har i alt fungert bra, men at det for lederne vil avhenge noe av hvilken type medarbeidere man har i avdelingen eller seksjonen, og hvilke stillinger de innehar. Lederne har også fått innblikk i hvordan effektiviteten og produktiviteten fungerer blant sine medarbeidere når de jobber alene på hjemmekontor over lengre tid. For noen medarbeidere passer ikke denne arbeidsmåten særlig bra, mens for andre er dette en produktiv måte å jobbe på. Dette synspunktet deles av både medarbeidere og ledere. For medarbeidere som ikke synes denne arbeidsmåten har fungert bra, krevdes det ekstra mye oppfølging fra ledelsen og hvordan medarbeidere egentlig har det på hjemmekontor ikke alltid er like enkelt å fange opp. God dialog og tillitt mellom medarbeider og leder er nøkkelen til suksess, men det betyr ikke at det er like enkelt for alle.

Det er ingen av medarbeiderinformantene som har gitt uttrykk for direkte mistriivsel på hjemmekontoret, men at det har vært ulike faktorer som har gitt negativt utslag, for eksempel mangel på tilrettelegging. Når alle ansatte er tilbake på kontorene og tilbake i mer normale tilstander, burde ledelsen fortsatt være åpen for at hjemmekontor kan benyttes i større grad enn før pandemien, uten for mange demokratiske spilleregler. Hjemmekontorsituasjonen har vist hvordan en heldigital arbeidshverdag kan fungere vel så bra som en «vanlig» arbeidshverdag, men at det er visse hverdagslige ting som faller bort dersom man sitter for

lenge på hjemmekontor. Dette blir viktig at lederne er våkne på dersom en slik hjemmekontorordning blir aktuell for ansatte etter pandemien.

6.2 Konklusjon

Ut i fra problemstillingen, har jeg forsøkt å finne ut hvilken innvirkning koronapandemien har hatt på arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF, og har videre analysert ut i fra endringene som er opplevd i organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse.

Som en kort konklusjon til det som allerede er nevnt over, er det tydelig at ansatte opplever i mer eller mindre grad endringer både blant organisasjonskulturen, arbeidsmiljøet og hvordan ledelse er blitt utøvd under pandemien. Korona-erfaringene har gitt ansatte i Helse Nord RHF flere læringspunkter som blir viktig å evaluere og vurdere som tiltak i tiden fremover.

6.3 Videre forskning

Temaene organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse er kanskje enda mer aktuell og interessant å forske på etter utbruddet av korona i 2020. Pandemien har berørt mange området i arbeidshverdagen til ansatte og er et område som burde forskes enda mere på. Det ville vært interessant å gå enda mer i dybden på det psykiske aspektet, da jeg tror det ligger enda mer viktig forskning på senvirkninger og «long-covid» som kan påvirke arbeidshverdagen, eventuelt hvilke langtidseffekter hjemmekontor medfører generelt. Videre ville det vært interessant å se om funnene hadde blitt like eller mer ulike dersom flere sykehusforetak ble involvert i samme type forskning om organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse.

Alder og generasjon vil muligens også ha noe å si for holdninger og erfaringer til hjemmekontor og fjernarbeid. Det er naturlig å anta at voksne, veletablerte folk med god plass i sine hjem trives bedre på hjemmekontor enn personer som er yngre, har dårligere råd og bor på mindre plass. Igjen kan den teknologiske utviklingen som innføring av hjemmekontor medfører, være utfordrende for generasjonen over generasjon Z. Det kan være en interessant forskning, da fjernledelse, fjernarbeid og hyppigere bruk av hjemmekontor antageligvis er kommet for å bli

Kilder (APA 7th)

Litteraturbøker:

Bang, H. (2021). *Organisasjonskultur*. (5.utg.). Universitetsforlaget.

Berger, P., L. & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnsskapte virkelighet*. Fagbokforlaget.

Hennestad, B., W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. (3.utg.). Universitetsforlaget.

Hennestad, B. (2015). *Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling*. Universitetsforlaget.

Jacobsen, D., I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utg.). Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D., I. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tuft P., A., Kristoffersen, L. (2005). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utg.). Abstrakt forlag AS.

Knardahl S., (2021). Arbeid, stress og helse. I S.V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (s. 278, s. 287, s. 289-290). Fagbokforlaget.

Molstad, M., H. og Aspeli, A., K., G. (2020). *Fjernledelse. Fred, frihet og ensomhet?* (1.utg.). Gyldendal.

Skogstad A., & Harris, A., (2021). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S.V Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (s. 17-18, s. 29). Fagbokforlaget.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utg.). Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utg.). Gyldendal.

Nettside/artikler:

Arbeidstilsynet (u.å) *Slik kan du bidra til et godt arbeidsmiljø:*

<https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/arbeidstakers-plikter/slik-kan-du-bidra-til-et-godt-arbeidsmiljo/>. (Lest 10.mai 2022).

Drageset, S., Ellingsen, S (2011, 1.februar) *Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju*. Sykepleien: <https://sykepleien.no/forskning/2011/02/skape-data-fra-kvalitativt-forskningsintervju> (Lest 24.april 2022).

Drange, I., Falkum, E., Wathne, Ch. T (2020). *Arbeidsliv i en krevende tid: Medbestemmelse og medvirkning under koronapandemiens første fase*. AFI FOU-Resultat 2020-08. OsloMet <http://hdl.handle.net/20.500.12199/6454> (Lest 20.april 2022, publikasjonen ser ut til å være nede/tatt ut pr. 17.5.2022)

Folkehelseinstituttet FHI (2020, 10.oktober). *Norsk covid-19-forskning* (oppdatert 2022, 2.mai): <https://www.fhi.no/kk/oppsummert-forskning-for-helsetjenesten/norsk-covid-19-forskning/>. (5.mai 2022)

Helse Nord RHF (2021, 27.april). *Korona evalueringsarbeid*: <https://helse-nord.no/helsefaglig/fagplaner-rapporter-og-utredninger/korona-evalueringsarbeid> (Lest 1.mai 2022).

Helse Nord RHF (2021, 22.september) *Hva gjør Helse Nord RHF?*: <https://helse-nord.no/om-oss/hva-gjor-helse-nord-rhf> (Lest 1.mai 2022).

Helse Nord RHF (2022, 6.mai). *Organisasjonskart Helse Nord*: <https://helse-nord.no/om-oss/organisasjonskart-helse-nord> (Lest 1.mai 2022).

Helse Nord RHF (2020, 1.juli) *Beredskapsarbeidet ved covid-19-pandemien 2020. Evaluering delrapport 1*: <https://helse-nord.no/Documents/Korona2020/Evaluering/Beredskapsarbeidet%20ved%20covid-19-pandemien%202020%20i%20Helse%20Nord%20RHF%20-%20delrapport%201.pdf> (Lest 10.mai 2022).

Helsedirektoratet (2020, 28.april) *Psykososial støtte til medarbeidere. Medarbeidere bør samarbeide om å løse oppgaver og støtte hverandre*: <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus/personell-kompetanse-og-rekruttering/kurs-og-opplaering/psykososial-stotte-til-medarbeidere-under-covid-19#medarbeidere-bor-samarbeide-om-a-lose-utfordrende-oppgaver-og-stotte-hverandre> (Lest 3.mai 2022).

Helsedirektoratet (2020, 28. april) *Psykososial støtte til medarbeidere. Dette kan du som leder gjøre for å gi psykososial støtte til dine medarbeidere*:

<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus/personell-kompetanse-og-rekruttering/kurs-og-opplaering/psykososial-stotte-til-medarbeidere-under-covid-19#ledere-bor-yte-god-kriseledelse-og-gi-stotte-til-sine-medarbeidere> (Lest 3.mai 2022).

Norsk senter for forskningsdata NSD (u.å) *Opplysninger om andre personer enn deltakerne (tredjepersoner)*: <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/opplysninger-om-andre-personer-enn-deltakerne-tredjepersoner/> (Lest 24.april 2022).

Norsk senter for forskningsdata NSD (u.å) *Forske på egen arbeidsplass*: <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass/> (Lest 26.april 2022).

Regjeringen.no (u.å). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*. <https://stami.no/publikasjon/arbeid-hjemmefra-helse-og-arbeidsmiljo-en-systematisk-kunnskapsoppsummering/> (Lest 20.mars 2022)

Regjeringen.no (2022, 12.februar). *Smitteverntiltakene oppheves lørdag 12. februar*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/smitteverntiltakene-oppheves/id2900873/> (Lest 24.april 2022).

Sander, K. (u.å). *Kotters åtte faser for organisatorisk endring*. I eStudie.no. <https://estudie.no/kotter-modell-endring/> (Lest 3.mai 2022).

Statens arbeidsmiljøinstitutt STAMI (2021, 1.sept). *Hvordan sikre et best mulig arbeidsliv etter korona?* <https://stami.no/hvordan-sikre-et-best-mulig-arbeidsliv-etter-korona/> (Lest 2.april 2022)

Statens arbeidsmiljøinstitutt STAMI (2022, 2.mars) *Hva er arbeidsmiljø?* <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/> (Lest 10.mai 2022).

Statens arbeidsmiljøinstitutt STAMI (2021, 18.mars) *Hva er psykososialt arbeidsmiljø?* <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/hva-er-psykososialt-arbeidsmiljo/> (Lest 10.mai 2022).

Statens arbeidsinstitutt STAMI (2021) *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering* <https://stami.no/publikasjon/arbeid-hjemmefra-helse-og-arbeidsmiljo-en-systematisk-kunnskapsoppsummering/> (Lest 20.april 2022, publikasjonen ser ut til å være nede/tatt ut pr. 17.5.2022)

Svartdal, F. (2018, 29.august) *Mestring*. I Store norske leksikon: <https://snl.no/mestring> (Lest 10.mai 2022).

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Koronapandemiens innvirkning på arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvilken innvirkning Covid-19 pandemien har hatt på arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF. Svarene vil brukes i en analyse om organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en kvalitativ undersøkelse som vil undersøke om, og på hvilken måte, arbeidshverdagen til medarbeidere og ledere i Helse Nord RHF har endret seg som følge av pandemien. Mer konkret lyder min problemstilling slik:

Koronapandemiens innvirkning på arbeidshverdagen til ansatte i Helse Nord RHF

Det vi faktisk prøver å finne ut av, er om vi ser endringer i arbeidshverdagen etter at pandemien slo til. Dette analyseres gjennom potensielle endringer i kultur, arbeidsmiljø og ledelse gjennom perioden før, under og «etter» pandemien.

Jeg kommer til å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med kvalitativ metode for å forske på fenomenet og problemstillingen min. Etter at intervjuene er gjennomført, skal resultatene analyseres og drøftes. Forskningen som gjennomføres, er i forbindelse med hovedoppgave i masterstudiet Samfunnsvitenskap, med fordypning i HRM ved Nord universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Fakultetet for samfunnsvitenskap ved Nord universitet v/Karianne Sjørgård Olsen (veileder) og Lisa Frønning Carlsen (student)

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt som informant til den kvalitative forskningsdelen fordi du er ansatt i Helse Nord RHF.

Jeg har bestemt meg for å intervju seks medarbeidere og fire ledere med personal- og budsjettansvar. Det vil ikke bli lagt vekt på kjønn, det vil si at det ikke nødvendigvis vil være like mange menn som kvinner. Utvalget er tilfeldig.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som brukes er kvalitativ metode i form av personlige intervju. Du vil få tilsendt intervjuguiden noen dager før selve intervjuet slik at du kan forberede deg. Vær oppmerksom på at det kan komme oppfølgingsspørsmål og andre spørsmål underveis. Lydopptak vil bli benyttet under intervjuet, men slettes når intervjuene er ferdig transkribert. Det samme gjelder med eventuelle notater jeg gjør underveis. Det forventes at intervjuets varighet vil være på ca. 50 minutter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

For å ivareta konfidensialiteten og sørge for at dine svar og identitet holdes anonym, vil det ikke bli nevnt navn, alder, seksjons-/avdelingstilhørighet eller type stilling som du har. Datamaterialet lagres på PC med tilgangskode. Ved publisering av oppgave, vil det ikke være mulig å gjenkjenne eller identifisere svarene dine. Dersom ønskelig, kan intervjuene gjennomføres i et lukket møterom, eventuelt på et annen anonymt sted.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio mai 2022. Som nevnt tidligere, vil lydopptak slettes når intervjuene er ferdig transkriberte.

Det kan bli aktuelt å bruke resultatene fra undersøkelsen i et senere kulturprosjekt for Helse Nord RHF. Resultatene vil uansett ikke kunne spores til informantene.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Karianne Sjørgård Olsen tlf. 75 51 75 77 og Lisa Frønning Carlsen tlf. 99 32 05 68
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen. Kontaktinformasjon: personvernombud@nord.no. Tlf.: 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

Lisa Frønning Carlsen
(forsker/student)
universitet)

Karianne Sjørgård Olsen
(veileder, førsteamanuensis Nord)

Vedlegg 2

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ny normal eller midlertidig unormal?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 NSD's vurdering

Referansenummer

980708

Prosjekttittel

Pandemiens innvirkning på ansatte i Helse Nord RHF

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektperiode

22.10.2021 - 15.05.2022

Dato

18.01.2022

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 18.1.2022 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester.

Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger om helseforhold frem til 15.5.2022.

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 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a. For særlige kategorier av personopplysninger vil lovlig

grunnlag for behandlingen være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER Personverntjenester 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 Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). 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 Personverntjenester 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 prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken 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 oss før endringen gjennomføres. **OPPFØLGING AV PROSJEKTET**
Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av
personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Håkon J. Tranvåg

Vedlegg 4 Intervjuguide for medarbeidere

Kultur

hvordan vi jobber, holdninger og verdier i virksomheten

- 1) Når vi snakker om kultur eller organisasjonskultur – opplever du endringer i kulturen vår i løpet av, eller «etter» pandemien, for eksempel i måten vi samhandler, samarbeider og kommuniserer på? Enten avdelingsvis eller på foretaksnivå («etter» pandemien vil si perioden etter første nedstenging og etter starten med vaksinasjon av innbyggere).
- 2) Er måten du tenker kultur på i Helse Nord RHF, blitt endret under pandemien? Gi noen eksempler.
- 3) Hvordan opplever du tiden fra å være en normal arbeidshverdag, til å plutselig bli kastet på hjemmekontor med nye rutiner og nye måter å jobbe på?
- 4) Nevn noen eksempler på ting fra arbeidshverdagen som du mener er forskjellig fra før pandemien.
- 5) Hva har vi lært av det du nevner i spørsmål 3 og 4, og hva burde vi fokusere på i fremtiden?
- 6) Hva tenker du om påstanden «ny normal eller midlertidig unormal» fra dagens ståsted?
- 7) Jf. spørsmålet over, tror du svaret ville blitt likt dersom jeg spurte deg om det samme for ett år siden? Utdyp gjerne.

Arbeidsmiljø

hvordan vi samhandler og er rundt kolleger

- 1) Hvordan opplever du arbeidsmiljøet i hele Helse Nord RHF, før pandemien?
- 2) Ut ifra det du beskriver i spørsmål 1, opplever du merkbare endringer på arbeidsmiljøet under og «etter» korona?
- 3) Hva er positive endringer og hva er negative endringer i arbeidsmiljøet?
- 4) Dersom pandemien har påført negative innvirkning på arbeidsmiljøet; hva skal til for at vi klarer å gå tilbake til slik det var før?

- 5) «Dugnadsånd» ble et mye brukt begrep i starten av pandemien, hvordan opplever du dugnadsånden blant ansatte og ledere i Helse Nord RHF under pandemien?
- 6) Mener du at vi har klart å opprettholde arbeidsmiljøet på hjemmekontor? Utdyp gjerne.
- 7) Hva tror du er den største belastningen for ansatte på hjemmekontor?
- 8) Hva tror du ansatte setter mest pris på med hjemmekontor?
- 9) Er det andre ting som du tenker at Helse Nord RHF har hatt spesielle utfordringer med knyttet til pandemien når det gjelder organisering av arbeid og arbeidshverdag?

Ledelse

Lederatferd og oppfølging

- 1) Hvordan har du opplevd oppfølgingen fra ledelsen på hjemmekontor i 2020?
- 2) Hva tenker du om informasjonsflyten fra ledelsen til ansatte har vært gjennom pandemien? Er det noe du har savnet?
- 3) Opplever du tilgjengeligheten til ledelsen når dere har vært på hjemmekontor?
- 4) Opplever du at ledelsen har vist tillitt, hensyn og fleksibilitet i tiden på hjemmekontor?
- 5) Ut i fra det du har svart på spørsmål 4, er det noe som kunne vært bedre?
- 6) Hva mener du ledere i Helse Nord RHF burde tenke på i tiden fremover når det gjelder ansatte og deres arbeidshverdag?

Vedlegg 5 Intervjuguide for ledere

Kultur

hvordan vi jobber, holdninger og verdier i virksomheten

- 8) Når vi snakker om kultur eller organisasjonskultur – opplever du endringer i kulturen vår i løpet av, eller «etter» pandemien, for eksempel i måten vi samhandler, samarbeider og kommuniserer på? Enten avdelingsvis eller på foretaksnivå.
- 9) Er måten du tenker kultur på i Helse Nord RHF, blitt endret under pandemien? Gi noen eksempler.
- 10) Hvordan opplever du tiden fra å være en normal arbeidshverdag, til å plutselig bli kastet på hjemmekontor med nye rutiner og nye måter å jobbe på?
- 11) Nevn noen eksempler på ting fra arbeidshverdagen som du mener er forskjellig fra før pandemien.
- 12) Hva har vi lært av det du nevner i spørsmål 3 og 4, og hva burde vi fokusere på i fremtiden?
- 13) Hva tenker du om påstanden «ny normal eller midlertidig unormal» fra dagens ståsted?
- 14) Jf. spørsmålet over, tror du svaret ville blitt likt dersom jeg spurte deg om det samme for ett år siden? Utdyp gjerne.

Arbeidsmiljø

hvordan vi samhandler og er rundt kolleger

- 10) Hvordan opplever du arbeidsmiljøet i hele Helse Nord RHF, før pandemien?
- 11) Ut ifra det du beskriver i spørsmål 1, opplever du merkbare endringer på arbeidsmiljøet under og «etter» korona?
- 12) Hva er positive endringer og hva er negative endringer i arbeidsmiljøet?
- 13) Dersom pandemien har påført negative innvirkning på arbeidsmiljøet; hva skal til for at vi klarer å gå tilbake til slik det var før?
- 14) «Dugnadsånd» ble et mye brukt begrep i starten av pandemien, hvordan opplever du dugnadsånden blant ansatte og ledere i Helse Nord RHF under pandemien?
- 15) Mener du at vi har klart å opprettholde arbeidsmiljøet på hjemmekontor? Utdyp gjerne.
- 16) Hva tror du er den største belastningen for ansatte på hjemmekontor?

17) Hva tror du ansatte setter mest pris på med hjemmekontor?

18) Er det andre ting som du tenker at Helse Nord RHF har hatt spesielle utfordringer med knyttet til pandemien når det gjelder organisering av arbeid og arbeidshverdag?

Ledelse

ledertatferd og oppfølging

- 1) Hvordan har det vært for deg som leder å lede dine ansatte på hjemmekontor?
- 2) Hva tenker du er en av de største utfordringene med fjernledelse under pandemien?
- 3) Føler du at dine medarbeidere har vært tilstrekkelig informert om det som har pågått under pandemien? F.eks. hjemmekontor vs. fysisk tilstedeværelse, endringer i retten til sykepenger, sykefravær og ferie, hva man skal gjøre dersom man er nærkontakt, muligheter og rettisagheter på hjemmekontoret etc.?
- 4) Hva tenker du som leder, at vi har lært mest om pandemien?
- 5) Ut ifra det du svarte på spørsmål 4: hva burde vi med oss videre og hva kan vi la ligge?
- 6) Hva mener du ledere i Helse Nord RHF burde tenke på i tiden fremover når det kommer til ansattes arbeidshverdag?