

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Christoffer Myrvold Karlsen

---

## Endringsledelse under pandemi- en casestudie

---

Dato: 22.05.2023

Totalt antall sider: 51

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven er en casestudie om endringsledelse under den globale krisen COVID-19. Problemstillingen studien baserer seg på er følgende:

*Hvordan har COVID-19 pandemien påvirket måten å jobbe på i et bransjeledende norsk konsern?*

Til å belyse problemstillingen søker oppgaven å besvare følgende forskningsspørsmål:

*1) Er Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse, og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring også relevant under ekstreme eksterne forhold i et stort norsk konsern? 2) Hvilke endringsaktiviteter har blitt iverksatt, og har de bidratt til effektiv endringsledelse?*

I denne studien er det gjennomført kvalitative intervjuer med fem toppledere i et bransjeledende norsk konsern. Oppgaven har følgelig en kvalitativ innretning, med deskriptiv tilnærming for å beskrive de subjektive opplevelsene av endringsprosessene. Det er også benyttet casestudiedesign for å gå i dybden i en problemstilling med få informanter. Intervjuene er transkriberte og kodet, og i ettertid analysert og tolket i lys av problemstillingen og relevant teori og empiri. Intervjuobjektene har initiert og ledet endringsprosesser i det aktuelle konsernet under pandemien. De er derfor plukket ut gjennom formålsbestemt utvalgsstrategi, utfra antagelsen om at de besitter førstehånds kunnskap om temaet som studeres. Dette, i kombinasjon med grundig journalføring, åpenhet rundt resonnementer, transparente tolkninger og bruk av direkte sitater har bidratt til å styrke oppgavens troverdighet.

De overordnede funnene i denne studien viser at konsernledelsen har jobbet aktivt med å skape endringsklima i konsernet. De har foretatt nødvendige justeringer i etablert praksis slik at organisasjonen har blitt kapabel til å gjennomføre endringene som er skissert, og de har skapt et system for å bevare og videreutvikle de positive effektene fra de endringene som er gjennomført. Å skape enhetlig lederkultur på tvers av hierarkiske skillelinjer, sentralisering av beslutningsmyndigheten, fokus på å ivareta de ansatte, systemisk utvikling og god kommunikasjon blir trukket frem som positive faktorer i endringsarbeidet. Ut fra analysen er mitt resonnement at endringsaktivitetene som er effektuert har bidratt til effektiv

endringsledelse, og modellene til Lewin og Kotter er relevante for å kunne forklare endringsprosessene dette norske konsernet har gjennomgått under pandemien. I sum bidrar funnene også til å svare ut oppgavens problemstilling.

Når det gjelder studiens implikasjoner bidrar resultatene til å styrke det empiriske fundamentet til to av de rådene teoretiske rammeverkene innenfor endringsledelse, Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring. Ut fra litteratursøket som er gjort i forbindelse med denne oppgaven er det lite som tyder på at liknende undersøkelse er gjennomført tidligere i et bransjeledende norsk konsern. Dermed tilfører funnene også et nytt bidrag til eksisterende empiri om effektiv endringsledelse under pandemi. Hva angår det aktuelle selskapet kan resultatene fra denne studien benyttes i arbeidet med å styrke endringskapabiliteten ytterligere. Under analysearbeidet ble det tidlig klart at intervjuene i sum utgjorde et rikt datasett. Det var derfor også interessant å behandle datasettet ut fra et abduktivt perspektiv, gjennom å kode intervjuene på nytt. Resultatene viste tendenser til at det er iverksatt aktiviteter i toppledelsen som bidrar til psykologisk trygghet i organisasjonen. I et teoretisk perspektiv ser konseptet psykologisk trygghet ut til å ha en positiv påvirkning på endringsaktivitetene som er anbefalt i modellene til Kurt Lewin og John Kotter. Det finnes derimot ikke empirisk grunnlag som kan bekrefte sammenhengen mellom de tre konseptene. Ei heller at aktivitetene som er iverksatt under pandemien har bidratt til psykologisk trygghet i konsernet. Derfor presenteres disse antagelsene kun som hypoteser til videre forskning.

Nøkkelord: ledelse, endringsledelse, endringsmodeller, psykologisk trygghet

## **Forord**

Denne masteroppgaven inngår som en obligatorisk og avsluttende del innenfor masterprogrammet MBA ved Nord universitet. Det har vært utfordrende å gjennomføre masterstudiet med familieliv og fulltidsarbeid i en tid med koronatiltak og begrensninger. Studiet har imidlertid vært veldig lærerikt og bidratt til ny kunnskap og innsikt innenfor ledelsesfaget og lederrollen generelt. Gjennom dette masterstudiet har jeg skrevet flere oppgaver innenfor temaene organisasjon og ledelse. Denne masteroppgaven bygger videre på kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom ulike fag som er gjennomgått. Mitt utgangspunkt var at jeg hadde lyst til å se nærmere på et tidsaktuelt tema som ser ut til å ha påvirket ledelsesfaget. Da tema skulle velges stod samfunnet midt oppe i en av de mest sektorovergripende krisene vi har vært vitne til i nyere tid. Derfor var det naturlig at oppgaven tok utgangspunkt i ledelse under pandemien. Denne oppgaven har gitt meg spesielt innsikt i temaet endringsledelse under langvarige kriser, og hvordan et bransjeledende norsk konsern har håndtert de løpende endringene som fulgte under pandemien. Jeg vil benytte anledningen til å takke min kone, Ida og våre to barn for at de har vært tålmodige og støttende under hele studieforløpet. Jeg vil også takke organisasjonspsykolog Magnus Huth og min veileder Johan Olaisen for gode og konstruktive innspill gjennom denne prosessen. I tillegg vil jeg takke Christina Solberg Westgaard for korrekturlesing, og ikke minst alle som stilte opp på intervjuene i forbindelse med oppgaven – den hadde ikke blitt til uten deres bidrag.

Fredrikstad, mai 2023

Christoffer Myrvold Karlsen

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Forord .....	iii
1 Introduksjon .....	1
1.1 Problemstilling .....	1
1.2 Masteroppgavens oppbygning.....	2
2 Teoretiske momenter.....	3
2.1 Endringsledelse .....	3
2.1.1 Kurt Lewins endringsmodell- unfreeze, change, refreeze.....	4
2.1.2 John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring .....	5
2.2 Effektiv endringsledelse .....	6
2.2.1 Adaptive utfordringer .....	7
2.2.2 Adaptivt lederskap.....	7
2.2.3 Forskning på effektiv ledelse under pandemien.....	8
2.3 Psykologisk trygghet.....	8
2.3.1 Psykologisk trygghet i team .....	8
2.3.2 Forskning på psykologisk trygghet og effektivitet i team.....	9
3 Metodiske momenter.....	11
3.1 Valg av metode.....	11
3.1.1 Deskriptivt design .....	12
3.1.2 Kvalitativ metode .....	13
3.1.3 Deduktiv casestudie.....	13
3.2 Innhenting og behandling av data .....	14
3.2.1 Utvalg og datainnsamling.....	14
3.2.2 Databehandling og analyse.....	15
3.2.3 Koding av data .....	16
3.3 Utledning av ny hypotese gjennom abduktiv behandling av datasettet .....	17
3.4 Reliabilitet, validitet, overførbarhet og objektivitet .....	18
4 Casebeskrivelse .....	21
5 Resultater.....	22
5.1 Skape endringsklima .....	22
5.2 Skape engasjement og gjøre organisasjonen i stand til endring.....	28
5.3 Sikre at endringene vedvarer .....	32
6 Analyse og diskusjon .....	34
6.1 Sammenhengen mellom intervjuene og teoretisk rammeverk .....	34
6.1.1 Unfreeze- skape endringsklima.....	35
6.1.2 Change- gjøre organisasjonen i stand til å handle i tråd med visjonen .....	36
6.1.3 Refreeze- implementere endringene og sørge for at de vedvarer.....	37
6.2 Videre drøfting av resultatene .....	41
6.2.1 Å lede i en krisesituasjon i motsetning til planlagt endring .....	41
6.2.2 Negative og positive aspekter ved en krisesituasjon .....	41
6.2.3 Betydningen av relasjoner og tillit for å skape trygge miljøer .....	42

6.2.4 Sammenheng mellom psykologisk trygghet og oppgaveutførelse.....	42
6.2.5 Effektiv endring gjennom fokus på psykologisk trygghet .....	43
6.3 Ny hypotese.....	44
6.4 Studiens implikasjoner .....	47
6.4.1 Teoretiske implikasjoner .....	47
6.4.2 Praktiske implikasjoner .....	47
7 Konklusjon .....	48
7.1 Avsluttende refleksjoner .....	49
7.1.1 Metodiske svakheter.....	49
7.1.2 Teoretiske svakheter.....	50
7.1.3 Anbefalt videre forskning.....	51
Referanseliste .....	52
Vedlegg1- Informasjonsskriv og intervjuguide.....	59

# 1 Introduksjon

## 1.1 Problemstilling

Denne masteroppgaven er utarbeidet som en casestudie. Formålet har vært å undersøke om det er sammenheng mellom etablerte teorier for vellykket endringsledelse og hvordan endringsledelse faktisk har blitt effektivt i en større norsk bedrift med betydelig økonomisk vekst under den globale krisen, COVID-19. Pandemien har stilt store krav til norske arbeidsgivere og arbeidstakere når det gjelder både praktisk og mental omstillingsevne, og dette i et uforholdsmessig høyt tempo. I den sammenheng er effektiv endringsledelse en nøkkelfaktor for suksess. Ifølge Gill (2003) reflekterer effektiv endringsledelse flere dimensjoner ved ledelse, men felles for de ulike tilnærmingene er fokuset på tydelig lederskap og forståelse for hvor viktig det er å inkludere menneskene som blir berørt av endringen i selve endringsprosessen (Gill, 2003). På bakgrunn av ovennevnte betraktninger tar casestudien utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hvordan har COVID-19 pandemien påvirket måten å jobbe på i et bransjeledende norsk konsern?*

Problemstillingen belyses ved å besvare følgende forskningsspørsmål:

*1) Er Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse, og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring også relevant under ekstreme eksterne forhold i et stort norsk konsern? 2) Hvilke endringsaktiviteter har blitt iverksatt, og har de bidratt til effektiv endringsledelse?*

Problemstillingen og forskningsspørsmålenes aktualitet anses som høy. Dette fordi at resultatene fra undersøkelsen kan bidra til å styrke det empiriske fundamentet til to av de rådene teoretiske rammeverkene innenfor endringsledelse, Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring. Ut fra litteratursøket som er gjort i forbindelse med denne oppgaven er det lite som tyder på at liknende undersøkelser er gjennomført tidligere i et bransjeledende norsk konsern. Dermed kan funnene også tilføre et nytt bidrag til eksisterende empiri om effektiv endringsledelse under pandemi. Hva angår det aktuelle selskapet kan resultatene fra denne studien benyttes i arbeidet med å styrke endringskapabiliteten ytterligere.

Studiens teoretiske fundament har ikke til hensikt å skape et holistisk grunnlag for analyse. Derfor er omfanget avgrenset. Min vurdering er likevel at teoriene som er lagt til grunn er av

høy relevans, da de benyttes gjennomgående i hele oppgaven og bidrar til å svare ut forskningsspørsmålene og problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

### ***1.2 Masteroppgavens oppbygning***

Utover introduksjonen av problemstillingen og forskningsspørsmålene er resten av masteroppgaven strukturert på følgende måte:

<b>Kapittel 2</b> <i>Teoretiske momenter</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redgjørelse for oppgavens teoretiske grunnlag</li></ul>
<b>Kapittel 3</b> <i>Metodiske momenter</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redgjørelse for oppgavens metodiske valg og innretning</li></ul>
<b>Kapittel 4</b> <i>Casebeskrivelse</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beskrivelse av hva som studeres og hvorfor det er interessant</li></ul>
<b>Kapittel 5</b> <i>Resultater</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentasjon og beskrivelse av resultatene fra forskningen</li></ul>
<b>Kapittel 6</b> <i>Analyse og diskusjon</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beskrivelse og oppsummering av de viktigste funnene fra forskningen.</li><li>• Diskusjon om funnenes betydning i lys av oppgavens teoretiske rammeverk, utledning av ny hypotese, samt studiens implikasjoner</li></ul>
<b>Kapittel 7</b> <i>Konklusjon</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vurdering av de sentrale funnene fra studien opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.</li><li>• Avsluttende refleksjoner, studiens svakheter, og innspill til videre forskning</li></ul>

*Figur 1: Masteroppgavens oppbygning.*



## 2 Teoretiske momenter

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for det teoretiske grunnlaget som oppgaven bygger på. Teoriene som legges frem er knyttet til oppgavens problemstilling:

*Hvordan har COVID-19 pandemien påvirket måten å jobbe på i et bransjeledende norsk konsern?*

Til å forklare hva som kjennetegner vellykkede endringsprosesser tar oppgaven utgangspunkt i to etablerte teorier, Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring. De to modellene er direkte knyttet til forskningsspørsmål én og oppgavens tematikk, endringsledelse. Øvrige teorier som blir presentert tar utgangspunkt i analysen av datamaterialet, og hva som kan bidra til å belyse funnene på en hensiktsmessig måte. Først vil jeg presentere konseptet endringsledelse, samt Kurt Lewin og John Kotters modeller. Videre beskrives effektiv endringsledelse og ulike faktorer som påvirker dette.

### 2.1 Endringsledelse

Økt globalisering har ført til at kontinuerlig læring, innovasjon og god endringskapabilitet er avgjørende egenskaper for at en organisasjon skal oppnå gode resultater. Som nevnt er dette avhengig av et genuint engasjement på individ- og gruppenivå og et organisasjonsklima hvor det er kultur for å ytre meninger, samarbeide og eksperimentere (Grant & Ashford, 2008; Nembhard & Edmondson, 2011). Raske endringer i omgivelsene, slik som ved utbruddet av COVID-19 stiller store krav til ledere og de ansatte, og dette medfører blant annet endringer av organisasjoners arbeidsmåter. Et sentralt poeng med å utøve endringsledelse er å minimere den kollektive motstanden som potensielt kan oppstå i organisasjonen under en endringsprosess, samt å hjelpe de berørte med å takle de personlige innvirkningene en endring kan ha (Holzer, 2015, s. 3). For å hjelpe de ansatte til å forstå verdien av den forestående endringen, både på gruppe og individnivå, er det anbefalt å iverksette målrettede aktiviteter. I oppgaven blir begrepet endringsaktiviteter benyttet, og representerer således den målrettede arbeidsformen som har til hensikt å skape den tilsiktede endringen (Sander, 2021). I et forsøk på å belyse hvor effektive disse aktivitetene har vært vil oppgaven legge til grunn J.R Hackman (1987) sin tilnærming til begrepet effektivitet i organisasjoner, som hovedsakelig

fokuserer på kriterier knyttet til hva organisasjonen rent praktisk leverer (eksempelvis varer og tjenester) og resultater som er mer knyttet til de ansattes trivsel og læring.

De fleste organisasjoner i dag må endre seg for i det hele tatt å overleve. Slike forbedringer er oftest knyttet til et ønske om effektivisering, bedre måloppnåelse og bedre lønnsomhet. Når organisasjoner gjennomgår endringer, uavhengig av om de er motivert av interne eller eksterne faktorer, så spiller lederskapet en kritisk rolle i gjennomføringen av hele prosessen (Martinsen 2009). Det er gjort mange studier på hva som bør ligge til grunn for en vellykket endringsprosess. Denne oppgaven tar utgangspunkt Kurt Lewin og John Kotters modeller for organisatorisk endring.

### ***2.1.1 Kurt Lewins endringsmodell- unfreeze, change, refreeze***

Sosialpsykolog Kurt Lewin introduserte en tre-trinns modell for organisatorisk endring i 1947. Denne modellen er fortsatt mye brukt og blir av mange sett på som hjørnesteinen for å forstå endringer i organisasjoner. Modellen forklarer endring i form av en prosess med modifisering mellom motstridende krefter. På den ene siden er det krefter som drar mot det konforme, det vil si nåsituasjon, og på den andre siden forandringskreftene. Målet er å nå utover balansen og gjøre endring mulig ved å redusere kreftene for stabilitet og øke kreftene som styrer mot endring (Lewin, 1951). Lewin understreket viktigheten av et systemperspektiv som inkluderer helheten, konteksten og systemkomponentene. Dette endringsperspektivet understreket at effektiv endringsledelse må erkjenne viktigheten av det komplekse samspillet mellom miljøfaktorene som driver endring i organisasjoner, som samfunnets behov og organisatoriske faktorer (Akingbola et al., 2019). I følge Lewin krever en vellykket endring følgende tre trinn: unfreeze, change and refreeze.

Det første trinnet er «unfreeze», hvor et miljø for endring skapes. I dette stadiet anerkjennes behovet for endring og gjenstanden for endring bestemmes (Calder, 2013), og endringsberedskapen sikres ved å forberede organisasjonen på å forstå behovet for endring (Bridges, 2019). Denne dele av prosessen kan ofte innledes med endringsmotstand, og for å overvinne den, er det avgjørende å investere i kommunikasjon, medarbeiderinvolvering og stressmestring, og sørge for at folk har de nødvendige ferdighetene og kunnskapene for å etterkomme endringen. Når det gjelder medarbeiderinvolvering og stressmestring, er det viktig at de ansatte får anledning til å diskutere sine bekymringer og delta i endringsprosessen. Når folk føler seg sett og hørt, er de mer åpne for å støtte endringen

(Calder, 2013). Når det gjelder kommunikasjon er det en nøkkelfaktor å holde de ansatte oppdatert om status for endringen, og sikre at de er klar over hvordan endringen vil påvirke dem. Dette må skje på transparent måte uten å pynte på sannheten. «Uærlighet er ofte et større irritasjonsmoment enn selve endringen» (Calder, 2013, s. 9).

Det andre trinnet, «change» er der hvor endringen faktisk skjer. De ansatte er nå eksponert for endringsbehovet og tilpasser seg ny atferd og måter å jobbe på (Calder, 2013). Imidlertid føler folk seg ofte usikre og trenger tid til å tilpasse seg overgangen – og på samme måte som «unfreeze» har kommunikasjon og engasjement en nøkkelrolle i dette trinnet. Ledere må tydelig kommunisere effektene og fordelene av den pågående endringen, og involvere folk i endringsprosessen samtidig som de fortsatt har tid til å tilpasse seg. En annen nøkkelhandling for ledere i løpet av det andre trinnet er å lede ved et godt eksempel, for å styrke det sympatiske tankesettet og styrke ønsket atferd (Bridges, 2019).

Det tredje trinnet er «refreeze». På dette stadiet blir endringen forsterket og forankret i organisasjonen og etablert som den "nye normalen", noe som gir en følelse av stabilitet. Det er også nødvendig å utvikle måter å opprettholde endringen på og være åpen for tilbakemeldinger, og holde alle informert og støttet. Å feire suksessene til endringen er også en viktig del av «refreeze-stadiet». Å dele beste praksis og vellykkede resultater hjelper folk til å se det positive, og de blir bedre i stand til å takle en ny og potensielt utfordrende situasjon (Bridges, 2019).

### ***2.1.2 John Kotters åtte-trinnsmodell for organisatorisk endring***

En av vår tids mest anerkjente eksperter innen endringsledelse er John P. Kotter. På midten av 1990-tallet introduserte han en åtte-trinns endringsmodell, som blir sett på som en annen klassisk hjørnestein for å forstå organisatoriske endringer. Modellen gir tydelig veiledning i et detaljert, trinnvis format som mange synes er enkelt å implementere. Medarbeiderinvolvering og aksept fremheves som viktig gjennom hele prosessen, og mange av trinnene har til hensikt å forberede organisasjonen på endringen. Modellens primære formål er å skape konsensus om endringsbehovet, og kunnskap om hvordan endringen skal skje. I følge Kotter er de følgende åtte trinnene som sikrer tilsiktet og vedvarende endring i organisasjoner:

- Det første trinnet er å etablere en følelse av at det haster – viljen til endring er som regel lav om ikke behovet for endring blir presentert på riktig måte. Faktorer som kan forsterke endringsbehovet bør identifiseres og undersøkes.
- Det andre trinnet er å danne en mektig endringskoalisjon, med brei støtte fra ledelsen og som drives fra alle nivåer i organisasjonen.
- Det tredje trinnet er å skape en visjon. Det å styre endringsinnsatsen, og tydeliggjøre hva endringen handler om, samt forankre prosessen med å lage strategi er avgjørende.
- Det fjerde trinnet er å formidle visjonen. Det vil si at den nye visjonen og strategien skal kommuniseres transparent ved enhver anledning, og ledes ved et godt eksempel.
- Det femte trinnet er å gjøre organisasjonen kapabel til å handle i tråd med visjonen. De ansatte bør involveres i endringsarbeidet, og nye måter å tenke på bør oppmuntres. Det er viktig at fokuset er rettet mot å oppnå endringene og få de til å fungere, fremfor å lete etter negative faktorer som skaper motstand.
- Det sjette trinnet er å planlegge og skape kortsiktige gevinster. I den sammenheng bør involveringen av de ansatte, og arbeidet som gjøres for å få endringen til å skje, bli anerkjent.
- Det syvende trinnet er å konsolidere forbedringer og produsere flere endringer. Trinnet legger også vekt på hvordan et momentum for ytterligere endring kan skapes ved å bygge på oppnådde og vellykkede endringer.
- Det åttende og siste trinnet er institusjonalisering av nye tilnærminger, noe som er avgjørende for suksess på lang sikt. I praksis betyr det å artikulere sammenhengene mellom den nye måten å jobbe på og organisatorisk suksess, og forankre nye tilnærminger i det operative miljøet. (Kotter, 1995; Kotter, 1996 som sitert av Appelbaum et al., 2012.)

Kotter (1996) påpeker hvor viktig det er å finne muligheter i kriser. En krise kan øke en organisasjons følelse av at endring haster for å mobilisere nødvendige tiltak som kan føre til vital fremgang for organisasjonen (Kotter, 1996).

## ***2.2 Effektiv endringsledelse***

Effektiv endringsledelse reflekterer flere dimensjoner av ledelse. Det kan være ideologisk ledelse, strategisk ledelse, administrativ ledelse og operativ ledelse (Gill, 2003). Det er imidlertid viktig å understreke at det ikke er tilstrekkelig å kun administrere

aktivitetene i en endringsprosess, de må også ledes (Hammernes, 2020). Gill (2003) mener videre at effektiv endringsledelse krevet et tydelig lederskap som i tillegg til systemisk fokus ser viktigheten av å involvere menneskene som påvirkes av endringen, og organisasjonskulturen som eksisterer i denne gruppen. Samfunnsvitenskapen fremstiller organisasjonskultur som «en gruppering av verdier, overbevisninger, antakelser og forventninger som ligger til grunn for organisasjonens atferd som gruppe» (Holzer, 2015, s. 6). Flere studier har vist at organisasjonskultur som konsept ble ignorert ved et betydelig antall endringsprosesser på 1980- og 1990. Resultatet ble ikke bare mislykkede prosesser. Ved flere tilfeller forverret det faktisk eksisterende forhold i organisasjonene (Levine & Klev, 2021). I dag er det bred enighet om at organisasjonskulturen og menneskene som utgjør denne må involveres i enhver form for organisatoriske endringer, og lederskapsfunksjonen blir spesielt viktig når det gjelder det å påvirke organisasjonskulturen (Kotter & Heskett, 1992, s. 12)

### ***2.2.1 Adaptive utfordringer***

Heifetz og hans kolleger (2009) definerer adaptive utfordringer til å handle problemstillinger vi må kjenne til for å kunne håndtere dagens og fremtidens arbeidsmarked. Ordet adaptiv henviser til det å være tilpasningsdyktig. Ifølge Heifetz et.al (2009) er den vanligste årsaken til at lederskap feiler, en konsekvens av at ledere behandler adaptive fordringer som om de var tekniske problemer. Et teknisk problem, slik de definerer det, er et problem som kan løses gjennom organisasjonens nåværende måter å gjøre ting på (Heifetz, et al., 2009).

Derimot er en adaptiv utfordring en problemstilling som «bare» kan løses gjennom endringer i ledere- og ansattes faglige og sosiale overbevisning. Det er imidlertid en utfordring at mange problemer ikke er utelukkende tekniske eller adaptive. Når utfordringen først og fremst er adaptiv, er det bare menneskene i organisasjonen som kan løse den (Leavy, B., 2011). Det er derfor en lederoppgave å hjelpe organisasjonen med å tilpasse seg, ofte mot sin vilje, spesielt i de tidlige stadiene av en endringsprosess (Leavy, B., 2011).

### ***2.2.2 Adaptivt lederskap***

Adaptivt lederskap dreier seg om evnen til å inspirere organisasjonens medlemmer til å tilpasse seg endringer i miljøet (Northouse, 2019). Adaptivt lederskap blir derfor beskrevet av Doyle (2017) som en leders evne til å samle enkeltpersoner for å løse vanskelige problemer og samtidig komme styrket ut av det. I den første fasen av den adaptive lederprosessen påpeker Northouse (2019) viktigheten av at lederen gjenkjenner

situasjonsfaktorene som er til stede. Ifølge Northouse (2019) er det primære målet, enten problemet er av teknisk eller adaptiv karakter, å fokusere på adaptive ledere ettersom de hjelper mennesker med å takle adaptive problemer. Adaptivt lederskap blir dermed ansett som en sosial prosess, som fordrer at lederen skaper et trygt miljø. Trygge miljøer har vist seg å være en avgjørende faktor for vellykkede endringsprosesser og Heifetz med kolleger (2009) argumenterer for at adaptivt lederskap er premissgivende for å opprettholde den viktigste ressursen til en virksomhet, nemlig de ansatte (Northouse, 2019).

### ***2.2.3 Forskning på effektiv ledelse under pandemien***

Bajaba med kolleger (2021) gjennomført i 2020 en studie hvor de undersøkte hva som skal til for å være en effektiv leder gjennom pandemien. De samlet inn data fra 116 heltidsansatte ledere i offentlig og privat sektor i Saudi-Arabia, og resultatet antyder at ledere med en adaptiv personlighet har en tendens til å lede mer effektivt under krevende eksterne forhold. De er også mer selvsikre i rollen. Videre viser forskningen at ledere med en adaptiv tilnærming har en tendens til å håndtere nødsituasjoner og stress med å være rolige. I uoversiktlige og tvetydighet situasjoner er de gode til å analysere hvordan utfordringen bør håndteres. De engasjerer seg i kreativ problemløsning ved å benytte og generere nye unike ideer, og de er alltid søkende etter informasjon som kan bidra til forbedring. Videre utviser disse lederne mellommenneskelig fleksibilitet ved å være åpne for samarbeide og de er mottagelige for å ta andres synspunkter til betraktning (Bajaba et al., 2021). Som et resultat er det mer sannsynlig at ledere med denne typen personlighet investerer mer tid og energi for å tilpasse seg situasjonen ved kreativ problemløsning og mellommenneskelig tilpasningsevne (Bajaba et al., 2021).

## ***2.3 Psykologisk trygghet***

### ***2.3.1 Psykologisk trygghet i team***

En retning innen forskningen som har fått betydelig oppmerksomhet for sin innvirkning på teamytelse og organisatoriske resultater, er «team psychological safety». Psykologisk trygghet sier noe om teammedlemmenes oppfatning av de konsekvensene det kan få å ta mellommenneskelige risiko i ulike situasjoner på arbeidsplassen (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Sagt på en annen måte, «når folk kjenner psykologisk trygghet på jobben, føler de seg komfortable med å dele bekymringer, og de tør å gjøre feil uten frykt for forlegenhet eller gjengjeldelse» (Edmondson, 2018, s. 16). Det hevdes at hvis medlemmene oppfatter det mellommenneskelige klimaet i teamet sitt som trygt, vil de være mer villige til å

bidra med ideer og handlinger som gagnar kollektivet (Edmondson, 2004). Edmondson (1999) fant ut at team som utviklet psykologisk trygghet på gruppenivå samarbeidet bedre enn de som ikke hadde utviklet dette. Videre indikerer tidligere forskning at psykologisk trygghet i team er en kritisk faktor for å forstå fenomener som teamarbeid, kommunikasjon, og at det er direkte assosiert med teamets effektivitet og ytelse (Baer & Frese, 2003; Bradley et al. al., 2012; Edmondson, 1999).

### ***2.3.2 Forskning på psykologisk trygghet og effektivitet i team***

Som nevnt har økt globalisering ført til at kontinuerlig læring, innovasjon og god endringskapabilitet er avgjørende egenskaper for at en organisasjon skal oppnå gode resultater. Det avhenger av et genuint engasjement på individ- og gruppenivå og et organisasjonsklima hvor det er kultur for å ytre meninger, samarbeide og eksperimentere (Grant & Ashford, 2008; Nembhard & Edmondson, 2011). Dette innebærer en underliggende forventning om at ansatte i teamet skal ta en mer aktiv rolle. I den sammenheng har det vært interessant for forskere å se nærmere på de sentrale faktorene som kan hjelpe medlemmene med å gjøre nettopp det –nemlig hva som fremmer vilje til å ta mellommenneskelig risiko, samt gjøre en innsats knyttet til de praktiske arbeidsoppgavene teamet er satt til å gjøre. Resultatet av denne forskningen, som også viste seg å være en nøkkelfaktor var psykologisk trygghet (Edmondson, 1999).

Kahn (1990) var sterkt medvirkende til å ta konseptet psykologisk trygghet fra en kontekstuell størrelse for organisasjonsklimaet, til et mer organisasjons-atferdsorientert fokus, som tar for seg individuell psykologisk trygghet (Schein et al., 1965). Han definerte det som «å føle seg i stand til å vise sitt sanne jeg uten frykt for negative konsekvenser for selvbilde, status eller karriere» (Kahn, 1990, s. 708). Disse konseptualiseringene konvergerer rundt et enkelt samlende premiss, ved at formålet er å dempe oppfatningen av at det å ta mellommenneskelig risiko er farlig. Likevel var det ikke før Amy Edmondson (1999), med sine empiriske mål for psykologisk trygghet, begrepet spredte seg og fikk interessen det har i dag. I motsetning til hennes forgjengere, som konseptualiserte begrepet som et situasjonsbestemt mål for organisatorisk endring (Schein et al., 1965), og på individnivå (Kahn, 1990), introduserte Edmondson psykologisk trygghet som en omforent oppfatning på teamnivå. "Oppfatningen av psykologisk trygghet bør være sammenfallende i et team, både med tanke på at teammedlemmene er underlagt det samme strukturelle rammeverket og fordi disse oppfatningene utvikler seg fra delte erfaringer" (Edmondson, 1999, s. 355).

I dag forstås psykologisk trygghet som den forutinntatte antagelsen om hvordan andre vil reagere hvis man praktiserer risikofylt atferd (i mellommenneskelig forstand) som å gi uttrykk for bekymringer, stille spørsmål, foreslå nye ideer – ideer som generelt kan oppfattes som kontroversielle (Edmondson, 1999). Derfor representerer et psykologisk trygt miljø forhold der man føler seg komfortabel med å gjøre nettopp det. Nembhard og Edmondson (2011) omtaler det som vurderinger vi gjør i situasjoner som fordrer at vi agerer. Vi «vurderer den mellommenneskelige risikoen forbundet ved gitt atferd (...) og man ser denne handlingen opp mot det mellommenneskelige klimaet i teamet man er en del av. Så «hvis jeg gjør (...) her, vil jeg bli såret, flau eller kritisert?»». En følelse av psykologisk trygghet vil i så måte komme av et negativt svar på dette spørsmålet, slik at vi videre engasjerer oss i denne atferden som ville vært mindre sannsynlig hvis oppfatningen av mellommenneskelig klima og konsekvenser var annerledes.

Disse mellommenneskelige risikoene har en tendens til å være forbundet med atferd for samarbeid og eksperimentering. Typisk i et arbeidsmiljø i innovasjonsbedrifter, hvor det er mulig å bli observert av andre og hvor en kan gjøre valg som kan oppfattes som ugunstige eller «feil» (Nembhard & Edmondson, 2011). Den enkleste måten å reagere på når man oppfatter disse risikoene er å unngå atferd som understøtter dem. Selv om det minimerer individuell risiko, kan det føre til at unik informasjon holdes tilbake av medlemmet, og dermed potensielt begrense teamets ytelse (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2011). I en omfattende studie identifiserte Googles People Analytics psykologisk trygghet som kjennetegn nummer én for vellykkede team som presterer på høyt nivå (Bergmann & Schaeppi, 2016). Andre undersøkelser på psykologisk trygghet har vist at konseptet er relevant for jobbengasjement (Detert & Burris, 2007; O'Neill & Arendt, 2008), kreativitet (Madjar & Ortiz-Walters, 2009) og relasjonelle konflikter (Bruvoll & Børresen, 2021). I følge Emy Edmondson kan ledere legge til rette for psykologisk trygghet i en organisasjon ved å legge vekt på følgende tre aktiviteter; tydelig forventningsavklaring, bred medvirkning, og produktiv respons som vil si å ta de ansattes perspektiv i befraktning for videre utvikling (Edmondson, 2018, s. 159).



### **3 Metodiske momenter**

#### ***3.1 Valg av metode***

I samfunnsvitenskapelig forskning er det mennesket som er studiefelt. Mennesket som studiefelt kan være svært kompleks. Dette er årsaken til at teorien presenterer et mangfold av fremgangsmåter og metoder (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Ifølge Johannesen et al. (2020) er det problemstillingen og formålet med undersøkelsen som er førende for valg av metode. Som utgangspunkt anbefaler de å stille seg følgende spørsmål før man går i gang med en forskningsoppgave; «Hvorfor ønsker du å gjennomføre denne undersøkelsen? Hva skal undersøkelsen bidra med, og hva skal resultatene brukes til?» (Johannesen et al., 2020, s.52). For denne oppgaven er svaret følgende: hensikten med å gjennomføre denne undersøkelsen er å få kunnskap om hvordan endringsledelse har blitt praktisert i et bransjeledende norsk konsern under en global krise, hvilke endringsaktiviteter ledelsen har initiert og iverksatt, og om de har bidratt til effektiv endringsledelse. Med tanke på at foretaket har hatt betydelig økonomisk vekst under pandemien er det et mål for undersøkelsen at den skal bidra til å avdekke ny kunnskap om effektiv endringsledelse, som også kan understøttes av relevant teori. I tillegg kan resultatene bidra til å gi det aktuelle foretaket kunnskap om hvilke endringsaktiviteter som ledelsen mener har vært utslagsgivende for den positive utviklingen under pandemien. Kunnskap om hva som har fungert bra, samt hva som har fungert mindre bra kan benyttes til å styrke foretakets endringskapabilitet ytterligere. Det er også ønskelig at resultatene kan gi implikasjoner på hvordan effektiv endringsledelse bør utøves i organisasjoner under krevende eksterne forhold.

Overordnet beskriver teorien tre grunnleggende forskningsdesign; deskriptiv, eksplorerende og kausalt (Sander, K. 2019). Et deskriptivt design egner seg når formålet er å gi en nøyaktig beskrivelse av en situasjon eller hendelse. Dette designet er ofte brukt når man ønsker kvantifiserbare beskrivelser av et fenomen for på den måte gi oss økt innsikt og forståelse (Sander, K. 2019). Et eksplorerende design kjennetegnes ved at forsker stiller åpne spørsmål for på den måten få dyptgående innsikt i et tema. Eksplorerende design brukes når problemstillingen er uklar eller når det mangler informasjon om et fenomen (Sander, K. 2019). Det siste forskningsdesignet, kausalt design handler om at man ønsker å finne årsakssammenhenger. Det vil si at noe forårsaker noe annet. Dette designet er vanlig å benytte dersom man ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler (Sander, K. 2019).

### **3.1.1 Deskriptivt design**

Oppgaven har til hensikt å beskrive en gitt prosess og skal finne svar på flere ulike spørsmål, og forhåpentligvis en sammenheng mellom en eller flere begreper. Med dette som utgangspunkt anbefaler Johannesen et al. (2020) et deskriptivt forskningsdesign. Hensikten med dette designet er å få fram en kvantifisert beskrivelse av et fenomen (Sander, K. 2022). Undersøkelser som baserer seg på et deskriptivt design, slik som denne, skiller seg fra de eksplorerende designene ved at størrelsene skal kvantifiseres. For at det skal være mulig å bruke et deskriptivt design mener Sander (2022) det er fire forutsetninger som må ligge til grunn, hvilket denne oppgave svarer ut på følgende måte:

*-En klart definert problemstilling*

Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling: «Hvordan har COVID-19 pandemien påvirket måten å jobbe på i et bransjeledende norsk konsern?»

*-En god formening om hvilke variabler og begreper som forklarer fenomenet*

I kapittel to beskriver jeg begrepene endringsledelse, effektiv endringsledelse, samt Kurt Lewins modell (unfreeze, change, refreeze), John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring, og psykologisk trygghet. Disse modellene og begrepene er også lagt til grunn for å si noe om fenomenet i oppgaven.

*-Relativt klare hypoteser om hvordan variablene og begrepene påvirker hverandre*

Modellene for endringsledelse som oppgaven tar utgangspunkt i er to forskjellige perspektiver på det lineære prosessforløpet som legger grunnlaget for en vellykket endringsprosess. Videre bygger John Kotters modell på erfaringer fra 100 ulike bedrifter og hva de anså som hovedgrunner for at de ikke lyktes med sine endringsprosesser (McPheat, 2011). Det er da nærliggende å tro at ved å unnlate å følge et eller flere steg, eventuelt prioritere dem i en annen rekkefølge enn anbefalt vil det påvirke en endringsprosess negativt.

*-En definert populasjon*

Populasjonen i denne oppgaven er avgrenset til representanter fra underdirektørene, konsernledelsen, og konserndirektøren. I alt fem intervjuobjekter.

### **3.1.2 Kvalitativ metode**

I forskning skiller det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode er en forskningsmetode som brukes ved innsamling og analyse av kvalitative data. Dette er data som vanligvis foreligger i form av tekst, ord og lyd i motsetning til kvantitative data, som uttrykkes i form av tall eller andre mengdetemer (Grønmo, S. 2023). Generelt kan et kvalitativt forskningsopplegg egne seg sammen med et deskriptivt design når formålet enten er å kartlegge bakgrunnen for konkrete fenomener, å beskrive konsekvensene av forskjellige fenomener eller å beskrive relasjonene mellom ulike fenomener (Johannesen et al.,2020, s.52). Målet med denne casestudien er å gi en beskrivelse av lederens opplevelse av endringene som har funnet sted. Derfor velger jeg en kvalitativ tilnærming. Metoden har imidlertid noen begrensninger. Med tanke på at kvalitativ forskning ofte er mer tid og ressurskrevende å samle inn og analysere enn kvantitativ forskning, fører det til at antall informanter må begrenses. Data fra undersøkelsen vil også være basert på subjektive erfaringer. Derfor vil resultatet på generelt grunnlag ha lavere overføringsverdi enn ved bruk av kvantitativ metode.

### **3.1.3 Deduktiv casestudie**

Masteroppgaven har en deduktiv innretning, da data innhentet fra undersøkelsen skulle bekrefte eller avkrefte hypoteser utledet fra en forhåndsdefinert teori, altså Kurt Lewins tretrinnsmodell for endring- Unfreeze, change, refreeze, og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring (Johannesen et al.,2020, s.30). Oppgaven ser nærmere på begrepet endringsledelse under den globale pandemien COVID-19. Dette ble belyst gjennom å avdekke hendelser og det spesifikke ved én enkelt bedrift. Litteraturen beskriver dette som et «tilfelle», eller «casus» (Johannesen et al.,2020, s.211). Følgelig har det vært relevant å innrette oppgaven etter fremgangsmåten som er typisk for en casestudie.

Det er klare teoretiske antagelser som ligger til grunn for datainnsamlingen og intervjuguiden er bygget opp etter de teoretiske antagelsene med konkrete spørsmål knyttet til å skape endringsklima, å skape engasjement og endringsevne, og hvordan selskapet implementerer og bygger videre på endringene.

Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av en case, valg av informanter, datainnsamling og kriterier for å analysere og tolke data (Johannesen et al.,2020, s.211). I følge Yin(2014) er dataanalyse det minst utviklede og vanskeligste aspektet ved casestudier, og det finnes ingen standardiserte metoder for dette

formålet (Johannesen et al.,2020, s.220). Hvilken type dataanalyse som benyttes, vil være avhengig av hvilke type casestudie som gjøres, og av hva som er mest hensiktsmessig.

### ***3.2 Innhenting og behandling av data***

#### ***3.2.1 Utvalg og datainnsamling***

Fokusgruppen i studien har bestått av totalt fem ledere som har initiert og ledet endringsaktivitetene under pandemien. Disse informantene besitter derfor erfaringer fra det fenomenet som skal studeres som en konsekvens av sin stilling i konsernet. Oppgaven vil derfor operere med en formålsbestemt utvalgsstrategi (Johannessen et al., 2020, s. 219). Ved formålsbestemt utvelgelse er størrelsen på utvalget bestemt av informasjonshensyn. En god strategi er å intervju antall informanter som skal til for at det ikke lengre fremkommer ny informasjon. Data fra studien er samlet inn gjennom semistrukturerte en-til-en-intervjuer, da kvalitative forskningsintervjuer ifølge Johannessen et al. (2020) egner seg godt når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Generelt har semistrukturert intervju en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, med spørsmål og temaer, men rekkefølgen på disse kan variere avhengig av retningen på samtalen. Intervjuguiden i denne undersøkelsen bestod av til sammen åtte spørsmål, og alle samtalene hadde en varighet på rundt 60 minutter.

I semistrukturerte intervjuer er dybden i intervjuet alltid en viktig faktor. Antall forhåndsbestemte spørsmål var derfor ikke for stort, slik at det var mulig å følge opp med tilleggsspørsmål basert på hva informanten svarte. Spørsmålene ble utformes slik at de oppmuntre til gjennomtenkte svar og innbydde til videre samtale. Jeg anså da sjansen som større for å få en bredere forståelse av informantens tanker og personlige perspektiver.

For å styrke tankeprosessen bak svarene i undersøkelsen sendte jeg informantene spørsmålene i forkant av intervjuet (Johannesen et al.,2020, s.123). Som et tid- og ressursbesparende tiltak ble «Voice over Internet Protocol», via videotjenesten Microsoft Teams benyttet i datainnsamlingen. Med samtykke fra informantene ble intervjuene ta opp i denne løsningen. Dette var til stor hjelp i analysearbeidet i etterkant. Johannessen et al. (2020) sin erfaring er at forskere får tilnærmet like god informasjon fra onlineintervjuer som fra offline ansikt- til-ansikt- intervjuer. Det man eventuelt taper av tillit som følge av mangel på fysisk interaksjon, kan man vinne igjen ved at informanten har anledning til å velge en lokasjon som føles mer bekvem enn om forsker skulle valgt plassering for intervjuet (Johannessen et al, 2020, s.157).

### **3.2.2 Databehandling og analyse**

I følge Johannessen et al.(2020) har dataanalysen to hensikter; å organisere data etter tema for å legge et godt grunnlag for analysen uten å miste viktig informasjon, samt å analysere og tolke data. Som oftest gjennom å identifisere temaer og mønstre i datamaterialet som kan kommuniseres gjennom en form for rapportering (Johannesen et al.,2020, s.157). Det vises til fire generelle strategier for å analysere data; analyse basert på teoretiske antagelser, å utvikle casebeskrivelse, å bruke både kvalitativ og kvantitative data, og utvikle troverdig rivaliserende forklaringer (Johannesen et al.,2020, s.221). Oppgaven tar utgangspunkt i den første strategien. Når en analyse er basert på teoretiske antagelser fungerer disse som filter til å gi informasjonen retning og struktur i analysearbeidet. I følge Johannessen et al.(2020) begynner dataanalysen i en casestudie straks forskeren trer inn i forskningsfeltet, og foregår parallelt med datainnsamlingen (Johannesen et al.,2020, s.221). Jeg benyttet som nevnt «Voice over Internet Protocol», via videotjenesten Microsoft Teams i datainnsamlingen. Jeg har likevel transkribert intervjuene, altså konvertere taleopptaket til tekst før jeg gikk i gang med analysen. Å ha hele intervjuet i tekstform gjorde det enklere å avdekke budskapet, mønster og eller meningen bak datamaterialet (Johannesen et al.,2020, s.214). Under og etter en kvalitativ undersøkelse er det ikke uvanlig å sitte igjen med en mengde notater og nedtegnelser, lyd- og bildefiler, ferdig utskrevne samtaler, dokumenter, diagrammer, ideer og gule post- it-lapper. Det er ofte vanskelig å se sammenhengen i datamaterialet. Johannessen et al.(2020) understreker i denne sammenheng nødvendigheten av å starte med å organisere datamaterialet for å få oversikt og identifisere spesielle mønstre. Dette kalles datareduksjon (Johannesen et al.,2020, s.157). Det er hovedsakelig tre mulige måter å organisere og dele det kvalitative datamaterialet på:

*-Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data* (konstruere system for å sette merkelapper på datamengden)

*-Kontekstuell dataorganisering* (ser ikke hele datasettet under ett, men ser heller på enkelte sekvenser eller bestemte situasjoner)

*-Bruk av diagrammer og tabeller* (visuelt og intuitivt hjelpemiddel- kan benyttes i både tverrsnittbasert og kontekstuell organisering av data)

De tre modellene skiller seg fra hverandre fordi de innebærer ulike teknikker og aktiviteter.

De er imidlertid ikke gjensidig utelukkende. Koding og kategorisering av tekst, som er benyttet i denne oppgaven, bygger på tverrsnittbasert organisering der jeg har konstruerer et

system for å indeksere funn i datamaterialet og for å finne en meningsfull inndeling på tvers av datamaterialet (Johannesen et al.,2020, s.163).

### **3.2.3 Koding av data**

I motsetning til kvantitativ forskning, med statistiske formler og protokoller for hypotesetesting, har kvalitativ forskning ingen standardiserte metoder for dataanalyse. Det som imidlertid er karakteristisk for kvalitativ dataanalyse er menneskers naturlige tendens til å finne mønstre og sammenhenger. I forbindelse med datainnsamlingen er det utarbeidet en intervjuguide med åtte spørsmål knyttet til de ulike stegene i John Kotters åtte trinns modell, se vedlegg 1. Denne kunne vært benyttet som utgangspunkt for en fortløpende inndeling av datamaterialet ved å sortere og kategorisere alle data fra alle informanter under hvert hovedtema, men det poengteres at en slik kategorisk inndeling av datamaterialet ikke alltid fungerer like godt (Johannessen et al, 2020, s. 159). Dette fordi at forskeren fort kan ende opp med altfor brede kategorier eller forhåndsdefinerte kategorier og de bidrar da ikke med særlig ny kunnskap (Johannessen et al, 2020, s. 159). Johannessen et al.(2020) anbefaler derfor analyseverktøyet koding, noe som også er benyttet i denne oppgaven.

Koding er en prosess hvor datamaterialet fra forskningen kategoriseres med beskrivende koder for å strukturere dem inn i temaer som deretter kan analyseres og sammenlignes for å finne likheter og forskjeller (Grønmo, 2020). Generelt er kodingen avhengig av om forskeren velger å lese datamaterialet ordrett, tolkende eller refleksivt, som vil si å tolke data ut fra egne perspektiver. Jeg har kombinert disse tilnærmingene for å få tak i nøkkelord, fraser, og konkrete handlinger som sammenlikningsgrunnlag mellom de ulike intervjuene.

Metoden som er valgt i denne oppgaven var en kombinasjon av prosesskoding og in vivo-koding, og kodingen ble gjort i Microsoft Excel. Begrepet in vivo kommer fra latin og betyr «innenfor det levende» – og i in vivo-koding beskrives dette hvordan man vektlegger de faktiske ordene som forskningsdeltakerne uttaler (Saldaña, 2014). Prosesskoding tar utgangspunkt i handlinger som fremkommer av datasettet – enten som konkrete aktiviteter eller mentale prosesser (Saldaña, 2014.) Dataene ble kodet som en kombinasjon av de to metodene, ved å bruke spesifikke nøkkelord (f.eks. Kommunikasjon), fraser (f.eks. sentralisering av beslutningsmyndighet) og nøkkelhandling (f.eks. prioritere menneskene) som ble gjentatt og syntes å oppsummere nøkkelbetydningene av det som ble sagt. Etter den første kodingen ble kodene undersøkt og sammenlignet for å analysere hvordan de faktisk

fungerer sammen – den «kvalitative ekvivalenten til statistisk korrelasjon» (Saldaña, 2014, s. 588).

Analysen av kodene fungerte som grunnlaget for det endelige narrative, og representerte de «kontekstspesifikke perspektivene til respondentene» (Trent & Cho, 2014, s. 641), samt resultatene som kunne utledes fra dataene. For å gjøre analyseprosessen mer intuitiv ble kodene kategorisert ved å bruke et aggregeringsskjema (Vuori & Huy, 2016). Prinsippet for et aggregeringsskjema er å kategorisere data i overordnede aggregerte dimensjoner. I diagrammet representerer de første ordenskodene nøkkelordene og handlingene som gikk igjen i intervjuene, og andreordenstemaene grupperer de innledende kodene under større kategorier som skisserer fellestrekkene i kodene. I denne oppgaven representerer kodenivå to trinnene i John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring. Til slutt danner andre ordenstemaer aggregerte dimensjoner, som er de siste nøkkelpunktene som beskriver og oppsummerer helheten av dataene og deres forhold til teori.

Vurdering og tolkning er altså nøkkelen i analysen. Mange forskere syns det er vanskelig å definere analyseenheten i en studie, fordi analyseenheten ikke nødvendigvis er det samme som datainnsamlingsenheten. Ifølge Johannessen et al.(2020) henger analyseenheten nøye sammen med problemstillingen. Dersom analyseenheten er uklar, vil også problemstillingen være uklar. Når en har analysert og konkludert i en undersøkelse er det avgjørende å svare på problemstillingen (Johannessen et al.,2020, s.214). Problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven søker å finne svar på toppledelsens perspektiv på endringene som har funnet sted i konsernet under pandemien, hvilke tiltak de har iverksatt, effektene av dem, og om endringsarbeidet kan understøttes av etablerte teorier for vellykket endringsledelse. Datainnsamlingsenheten er i vårt tilfelle konsernledelsen og direktører for selskapets markedsområder, samt konserndirektøren. Analyseenheten jeg relaterer problemstillingen til er da det aktuelle konsernet. Ut fra ovennevnte argumentasjon er denne oppgaven en deskriptiv studie med én analyseenhet. (Johannessen et al.,2020, s.215).

### ***3.3 Utledning av ny hypotese gjennom abduktiv behandling av datasettet***

Under analysearbeidet ble det tidlig klart at intervjuene i sum utgjorde et rikt datasett. Foruten å teste relevansen til John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring, og Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse, var det også interessant å behandle dataene ut fra et abduktivt perspektiv. Abduktiv analyse er en metode for å videreutvikle eksisterende teori,

der målet er å oppdage og gi mening til data som bryter med teoretiske forventninger (Johannesen, E.F., 2022). I abduktiv analyse vektlegges åpent og grundig arbeid med datasettet, men man skal likevel forholde seg til eksisterende teori gjennom hele forskningsprosessen. Dette har abduktiv analyse til felles med deduktive tilnærminger. Forskjellen er derimot at man ikke skal starte med én teori på forhånd, men basere seg på kjennskap til et bredt sett med samfunnsvitenskapelige teorier, som man vurderer relevansen av i møte med det konkrete empiriske materialet (Johannesen, E.F., 2022). Ved en ytterligere gjennomgang av datasettet var det flere funn i intervjuene som dreide mot spesielt ett konsept som kan bidra til effektiv endringsledelse, psykologisk trygghet. I denne oppgaven peker jeg kun på tendenser funnet i den primære datainnsamlingen. Den antatte sammenhengen mellom funnen, Kurt Lewins tretrinnsmodell, John Kotters åttetrinnsmodell og psykologisk trygghet blir nærmere beskrevet i underkapittel 6.3. Hypotesene som er utledet fra dette arbeidet bør med fordel testes i et selvstendig forskningsprosjekt i det samme selskapet for å kunne trekke slutninger om hvorvidt psykologisk trygghet har vært utslagsgivende for endringsarbeidet under den globale pandemien.

### ***3.4 Reliabilitet, validitet, overførbarhet og objektivitet***

Når man analyserer forskningsresultater, er det tre hensyn som bør tas i betraktning: Validitet – som sier noe om hvor nøyaktig man klarer å måle det man har til hensikt å måle (Sander, 2019), reliabilitet – som sier noe om konsistensen og stabiliteten i målingene vi gjør, og generalisering – som sier noe om resultatenes gyldighet i andre sammenhenger (Johannessen et al, 2020, s. 249-253).

Johannessen et al. (2020) refererer til Guba og Lincoln(1994) som hevder at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. Innenfor kvantitativ forskning brukes reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet. Ifølge Guba og Lincoln forutsetter disse kriteriene at det er mulig å avdekke en absolutt sannhet om den sosiale virkeligheten vi lever i. De mener også at det er mer enn én- og muligens mange måter å beskrive den virkelige verden på. Derfor opererer de med følgende fire begreper som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelsesopplegg (Johannessen et al, 2020, s. 159).

#### ***Pålitelighet (reliabilitet)***

Påliteligheten/reliabilitet er relatert til undersøkelsens data. Altså hvilke data som benyttes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al, 2020, s. 250). I



kvantitativ forskning er det også vanlig å teste dataenes reliabilitet. Innenfor kvalitativ forskning er tilsvarende krav om pålitelighet lite hensiktsmessige. Dette skyldes for det første at det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker da det ofte er samtalen (intervjuet) som styrer datainnsamlingen. Den kvalitative tilnærmingen i denne oppgaven er også svært kontekstavhengig, og dermed vanskelig å duplisere for en annen forsker. Et annet viktig moment i denne sammenhengen er at jeg som forsker benyttet meg selv, med sitt kunnskapsgrunnlag og erfaringer som instrument og ingen kan derfor tolke informasjonen på eksakt samme måte. Med dette som utgangspunkt kan jeg likevel styrke oppgavens pålitelighet ved at jeg gir leseren en inngående beskrivelse av casen og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen et al, 2020, s. 250).

#### *Troverdighet (intern validitet)*

Troverdigheten i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Johannessen et al. (2020) viser også her til Guba og Lincoln (1985) som fremmer to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater; vedvarende observasjon- å bli kjent med feltet for å lettere skille ut relevant informasjon, og metodetriangelring- bruk av ulike metoder for datainnsamling, og forskning på flere settinger. Troverdigheten kan også styrkes ved å tilbakeføre dataen til informantene for å få bekreftet resultatene (Johannessen et al, 2020, s. 251). Det har blitt gjort i denne oppgaven i kombinasjon med grundig journalføring, åpenhet rundt resonnementer, transparente tolkninger og bruk av direkte sitater. Intervjuobjektene i denne oppgaven har initiert og ledet endringsprosesser i det aktuelle konsernet under pandemien. Derfor benytter jeg som nevnt formålsbestemt utvalgsstrategi, utfra antagelsen om at informantene besitter førstehånds kunnskap om teamet som studeres. Dette bidrar også til å styrke oppgavens troverdighet.

#### *Overførbarhet (ekstern validitet)*

Ekstern gyldighet dreier seg om hvorvidt det jeg har funnet kan generaliseres (Jacobsen, 2005:222), eller med andre ord; kan anses som gyldig å overføre til andre sammenhenger. I følge Johannessen et al. (2020) kan ikke forskning begrenses til ren datainnsamling. Opplysningene må systematiseres og analyseres. Det dreier seg om å skape et forenklet, men typisk bilde av den opprinnelige virkeligheten og til det utvikles teorier, samt begreper og fortolkninger som belyser fenomenet man studerer. I motsetning til kvantitativ forskning

snakker man i kvalitative undersøkelser om «overføring» av kunnskap fremfor å generalisere kunnskap. Dette fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Johannessen et al, 2020, s. 251). Overførbarheten til denne undersøkelsen dreier seg om hvorvidt jeg har lyktes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. Siden kvalitativ forskning i de fleste tilfeller innebærer datainnsamling fra noen individer tenderer kvalitative resultater å være rettet mot det kontekstuelle unike, og mot meningen hos eller betydningen av de aspektene ved den sosiale virkeligheten som studeres. En studies overførbarhet styrkes derfor gjennom fyldige beskrivelser av detaljene som inngår i en kultur eller et fenomen. Oppgaven har som nevnt en deduktiv innretning, og søker med det å finne samsvar mellom innsamlede data og etablerte teorier for endringsledelse. Det gjør det også lettere for andre å vurdere om studiens resultater kan overføres til andre kontekster (Johannessen et al, 2020, s. 252).

### *Objektivitet*

Begrepet viser til i hvilken grad resultatene fra denne kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser. Metodisk er det mulig å gjennomføre tilsvarende undersøkelse, da utvalget er lite og metoden for datainnsamling er lite kostnadskreven. Det som derimot gjør det vanskelig å etterprøve resultatene er tidsaspektet. Respondentene har fått lengre tid til å bearbeide fenomenet, altså ledelsen som ble praktisert under COVID-19. De besvarer derfor spørsmålsbatteriet ut fra et annet kunnskapsgrunnlag. Satt på spissen er det hverken det samme selskapet, eller de samme lederne som blir gjenstand for forskningen.

I et eventuelt forsøk på å bekrefte de resultatene jeg har kommet frem til er forskeren avhengig av at jeg har lagt vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen slik at det er mulig følge og vurdere disse. En slik klargjøring bør i tillegg være selvkritisk. Det var noe variasjon med tanke på hvor godt forberedt de enkelte respondentene var. Jeg kunne med fordel ha kontaktet de et par dager før og minnet de på intervjuet. Når det er sagt, var jeg fornøyd med svarene som ble gitt. Det må tillegges at selskapet som oppgaven omhandler har vært i sterk vekst over en lang periode, og har i prinsippet aldri opplevd motgang. Om det skulle oppstå en situasjon som svekker selskapet betydelig, kan det påvirke hvordan de svarer på liknende undersøkelser i fremtiden. Dette fordi respondentene ikke kan utelukke at utfordringene de nå har stått overfor kommer som en konsekvens av valg som er gjort tidligere, og for eksempel kriseledelsen under COVID-19. Objektiviteten kan likevel styrkes

dersom forskeren gjør en vurdering av om fortolkningen støttes av annen litteratur eller av informanter fra undersøkelsen (Johannesen et al, 2020, s. 253).

#### **4 Casebeskrivelse**

I en organisasjon er det sjeldent at en endring forekommer som en isolert hendelse. Ofte er det en kontinuerlig og utfordrende prosess. Ledelse av en slik omstilling, også kalt endringsledelse, beskriver hvordan en endringsprosess planlegges, organiseres, kontrolleres og ledes, og hvordan mennesker forberedes, støttes og motiveres til å lykkes med endringen (Ha, 2014). I det globale kunnskapssamfunnet vil evnen en organisasjon har til hurtig omstilling utgjøre et komparativt fortrinn. Det gjør effektiv endringsledelse til en grunnleggende del av en virksomhets eksistens over tid.

Vellykkede endringsprosesser fordrer en strukturert tilnærming, og kunnskap om de ulike fasene som organisasjonen må gjennomgå både på gruppe- og individnivå. Behovet for endring må i første omgang identifiseres og anerkjennes av de som i størst grad blir påvirket av endringen. Videre må tankesettet forankres utover i organisasjonen, med påfølgende aktiviteter som understøtter den ønskede endringen. Målet er å skape en felles forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, og samtidig sikre eierskap til den nye praksisen som er opparbeidet, slik at den kan vedvare og inngå i den fremtidige driften (Kotter, 1990; Lewin, 1947). Hva om behovet for endring imidlertid oppstår så brått og uforutsett at tiltak må iverksettes umiddelbart, uten at det finnes tid til helhetlig planlegging eller forankring?

Pandemien COVID-19 har hatt enormt stor innvirkning på hele verden siden den startet i 2019. Verdens helseorganisasjon erklærte COVID-19 som en pandemi i mars 2020 (WHO, 2020) og i januar 2021 var allerede hundre millioner mennesker blitt smittet av viruset (Reuters, 2021). De globale effektene av pandemien, både med tanke på økonomiske og sosiale forhold har vært massive. Til og med her i Norge hvor vi har hatt relativt god kontroll sammenliknet med resten av Europa (Sommerfeldt, 2021), har virkningene av pandemien vært omfattende. Det er derfor nærliggende å tro at de samfunnsmessige og økonomiske effektene av pandemien vil bli gjenstand for omfattende forskning i årene som kommer. I tillegg til å forske på effekter på makronivå, er det både interessant og verdifullt å utvide forskningen til et mer spesifikt nivå. Det kan være, som i dette tilfellet, fra et forretningsmessig synspunkt hvor det forskes på bestemte bransjer og foretak for å få

inngående kunnskap om spesifikke hendelser og prosesser. Denne kunnskapen kan fungere som videre referanser, og som eksempler på god praksis.

Denne studien har til hensikt å utforske hvordan toppledelsen i et stort norsk konsern møtte endringsbehovet som oppstod da pandemien kom til Norge, hvordan de mobiliserte organisasjonen for de nødvendige omstillingene, og om tiltakene som ble utført samsvarer med etablerte teorier for vellykket endringsledelse. Det er en målsetting at resultatene fra undersøkelsen kan bidra til å gi selskapet mer kunnskap om hvilke endringsaktiviteter som har vært utslagsgivende for den positive utviklingen under pandemien. Kunnskap om hva som har fungert bra, samt hva som har fungert mindre bra kan benyttes til å styrke foretakets endringskapabilitet ytterligere. Det er også ønskelig at resultatene kan understøtte de etablerte teoriene for endringsledelse som oppgaven tar utgangspunkt i, samt gi implikasjoner på hvordan effektiv endringsledelse bør utøves under krevende eksterne forhold.

## **5 Resultater**

Resultatene fra de fem intervjuene viste at ulike endringsaktiviteter har blitt utført i selskapet. Intervjuene gav en beskrivende fremstilling av hvordan endringsledelse ble praktisert under pandemien, og hvordan forskningsobjektene opplevde denne prosessen. I dette kapitlet blir funnene presentert og beskrevet. Funnene utfylles med sitater fra intervjuobjektene, oversatt av forfatteren, for å sette kontekst og beskrive funnene på en presis måte.

### ***5.1 Skape endringsklima***

Basert på intervjuene har omorganiseringen av beslutningsmyndigheten i konsernet vært en av de mest fremtredende endringene under pandemien. Selskapet gikk fra å være en sterkt desentralisert organisasjon, hvor beslutninger skulle tas så nærme det operative leddet som mulig til å sentralisere all beslutningsmyndighet i en spesialkomponert enhet. Flere av intervjuobjektene refererte til denne gruppen som «task force», og vil derfor bli kalt for det i resten av teksten. Avgjørelsen om å sentralisere beslutningsmyndigheten ble basert på ledererfaring fra finanskrisen i 2009, hvor omstillingshastighet til en organisasjon viste seg å være en utslagsgivende faktor for hvordan krisen ble håndtert.

*12. Mars medførte ganske store endringer, fordi vi var en desentralisert organisasjon. Vi i konsernledelsen vi snakket mest om utvikling, vekst og stadig nye muligheter. Plutselig kommer vi i en situasjon hvor omstilling var helt avgjørende for videre drift. Så med tanke på spørsmålet ditt, hva endringsbehovene våre var så var jo faktisk det å*

*sentralisere beslutningsmyndighet, øke beslutningshastigheten og tilpasse oss omgivelsene mye viktigere enn alt annet. For å kunne styre mer riktig, og styre raskere på en måte mer konsistent så måtte vi trekke inn alle fullmakter. Vi styrer alt fra en liten konsernledelse mm. rett og slett for å kunne håndtere det på en bedre måte. (Intervjuobjekt 5)*

Dette i kombinasjon med tydelig arbeidsfordeling og hyppig kommunikasjon, både vertikalt og horisontalt i organisasjonsstrukturen dannet et godt grunnlag for krisehåndtering.

*Etter hvert etablert vi en kommunikasjonstråd gjennom hvert ledernivå. Det startet med konsernledelsen og møtte klokken 08.00. Så møtte de seksjonsledernivået en halvtime etterpå, og beslutningene gikk da ned i konsernet. Så får man jo en del tilbakemeldinger i løpet av dagen. Derfor hadde vi en ny runde på ettermiddagen. Her ble behovet som dukket opp i løpet av dagen rapportert, som vi tok med videre opp til beslutning. Så det ble et beslutningshjul der behov fra drift gikk opp, oppgaver ble fordelt og svar ble gitt, og man jobbet seg videre. HR var bindeleddet, og HMS og IKT bidro med informasjon sånn at vi alltid var på linje med de gjeldende reglene som kom fra myndighetene (intervjuobjekt 2).*

*Vi var også raske med å opprette en god kommunikasjon med kundene våre (intervjuobjekt 1).*

Men for å lykkes med endringer er det bred enighet i litteraturen om at behovet for endring må forankres hos de som skal gjennomføre endringen, og de som blir berørt av den. Ingen av intervjuobjektene opplevde større motstand mot beslutningen om å sentralisere beslutningsmyndigheten. Det vitner om en konsensus på tvers av de ulike ledernivåene i selskapet. Mye tilskrives det omfattende arbeidet selskapet hadde lagt ned i lederutvikling i forkant av pandemien.

*Vi ønsket å være noe annet enn konkurrentene, og det er et viktig bakteppe å ha med seg fordi det har stor betydning for hvordan vi gikk inn i 2020. Man tenker jo alltid, er man forberedt eller ikke forberedt på en krisesituasjon? Før pandemien så hadde vi ikke hatt så mange kriser egentlig. Vi hadde jo som organisasjon bare vokst og utviklet oss og egentlig hatt det gøy underveis. Så det var på en måte ikke så mange skjær i sjøen. Vi begynte å investere i profesjonell organisasjonsutvikling i 2018, tror jeg det var. Grunnen til at vi gjorde det er at vår filosofi bygger på at menneskene er vårt konkurransefortrinn. Det er ikke bare noe man sier, fordi det hjelper ikke. Det kan jo*

*alle gjøre, men det å investere i mennesker å utvikle mennesker har vært en del av kulturen for å kunne lykkes. Flinke mennesker produserer bra produkter. Bra produkter trekker kunder. Det har liksom vært grunnfilosofien. Det gjorde oss nok ganske godt rustet organisatorisk til å møte en krise, slik som pandemien. Vi visste jo ikke egentlig hvordan ting ville bli, men oppdaget plutselig at investeringen i lederutvikling i årene 20,21 og 22, det har faktisk gitt avkastning (intervjuobjekt 5).*

*Så når vi bestemte oss å trekke inn alle fullmakter å plassere det i «task force» så fikk vi med oss alle på det. Det at vi hadde bygget den kapabiliteten over tid gjorde jo egentlig at vi var i stand til å få med oss de 50 lederne som vi hadde i utviklingsteamet eller gruppene vi kjørte utvidet i organisasjonsutdanningen. De var med fra start. Altså det var ikke snakk om at de begynte å stille spørsmålstegn. Vi hadde bygget den tilliten over tid. Fordelen med det er at vi hadde med oss alle de mellomlederne vi trengte for å kommunisere behovet for endringene videre ut i selskapet (intervjuobjekt 5).*

Premissgrunnlaget for den daglige driften ble i stor grad styrt av eksterne forhold under pandemien. Med det som utgangspunkt var det helt essensielt å få med seg hele organisasjonen på de beslutningene som ble tatt. Det ble derfor lagt betydelig vekt på å føre en ærlig og åpen kommunikasjon med de ansatte. Ledelsen la også vekt på å følge nøye med på informasjonen som ble gitt fra offentlige og private institusjoner for å til enhver tid eie fakta.

*Hvis du ikke kommuniserer så begynner folk å skape sin egen virkelighet, og den trenger jo ikke å være hensiktsmessig. Vi var veldig opptatt av å eie fakta og kommunisere det vi hadde tolket. Stort sett hadde vi god kunnskap på alle kompetansefelt, og vi sjekke hele tiden med NHO og FHI ikke sant. Vi jobbet også godt med partene i næringslivet for å være sikker på at de tolkningene vi gjorde stod seg at vi ikke sa noe feil til kunden. Det var også viktig at vi ikke kom med retningslinjer til de ansatte som viste seg å være feil. Det kunne vi få bøter for, eller straffetiltak. Så det var viktig at den informasjonen vi gav var korrekt (Intervjuobjekt 3).*

*Vi valgte heller å være ærlig, for vi hadde ikke alle svar på det tidspunktet, og da ønsket vi ikke å love noe vi ikke kunne holde. Så jeg føler ærlighet i kommunikasjonen fra oss i ledelsen gjorde at det ble skapt en forståelse. (Intervjuobjekt 2).*

Overgangen til omfattende bruk av hjemmekontor tidlig i pandemien ble ansett som en brå endring. Hjemmekontor har tidligere vært en mulighet for ansatte i deler av konsernet. Under pandemien var det langt flere som benyttet seg av ordningen. Det faktum at hjemmekontor ser ut til å ha blitt en sektorovergripende standard, har skapt en betydelig endring i arbeidsmiljøet. Det igjen har påvirket ulike praksiser og arbeidsprosedyrer.

*Vi jobber med å ha folk på kontorene. For mange har det nok blitt mer behagelig å sitte på hjemmekontor kontra det å komme og samles i et næringsbygg. Det er klart det er ting som vi jobber med nå i etterkant av COVID-19 (Intervjuobjekt 2).*

Men dette gjaldt ikke hele konsernet. I enkelte avdelinger unyttet man mulighetene man hadde for å unngå hjemmekontor og oppfordret de ansatte til å møte fysisk på jobb, selv om konkurrentene i markedet hadde innført en strengere praksis.

*Som jeg sa det, her er det viktig at vi går foran og viser veien altså. Jeg var på kontoret her i (...) så og si hver eneste dag. I henhold til forskriftene så var det åpent for oss å kunne være på jobb, og den muligheten brukte vi. Hvis du tar for eksempel en av de største konkurrentene våre, (...)der fikk ingen av lederne lov til å møte på kontoret(Intervjuobjekt 4).*

På spørsmålet om hva de anså som de mest fremtredende endringene i organisasjonen, påpekte noen intervjuobjekter hvordan situasjonen har vist betydningen og viktigheten av de ansattes trivsel, og at det blir lagt mer vekt på nå enn noen gang tidligere i selskapets historie. Temaet går igjen også i mange av de andre diskusjonene gjennom intervjuene. Det understreker at de ansatte følelse av tilhørighet, og ledernes evne til å sette seg inn i deres situasjon virkelig har vært en viktig del av endringsarbeidet. Ut ifra medarbeiderundersøkelser gjort i 2019-2022 har de lyktes godt med dette.

*Jeg har forståelse for at det var kjipt, men vi prøvde å gjøre alt vi kunne for å møte de ansatte på et empatisk nivå. Det tror jeg vi scorer en del på (Intervjuobjekt 3).*

*Noe av det viktigste under pandemien, og som vi i ledelsen la vekt på var nok den dialogen og kommunikasjonen vi hadde. Det å skape forståelsen for behovet for endring, et felles hvorfor, og det har vi på en måte dratt med oss hele veien med tett dialog. Det var også viktige for oss å vise at tiltakene vi innførte hadde en positiv effekt. Altså, ikke bare sa vi det. Vi kunne også vise det (intervjuobjekt 2).*

*Vi har jo kjørt undersøkelser rundt medarbeidernes tilfredshet hvert år siden 2019. Der er det spesielt to parametere som er viktige for oss. Det er om du vil anbefale noen å jobbe i selskapet, og det andre er om du trives med å jobbe hos oss. På de to kriteriene så har vi scoret fantastisk høyt med alle ansatte i hvert av de fire årene, og det er ganske liten forskjell på alle fire årene. Da har vi også spurt de permitterte, altså de som er hjemme. På en skala fra 1 til 6, så ligger vi på 5,2 faktisk i snitt på alle ansatte i 2020. Vi scorer litt høyere i 2022 kontra 21, men i alt må resultatene sies å være meget gode (Intervjuobjekt 5).*

Når det gjaldt å skape forståelse for endringsbehovet var dette noe enklere i starten av pandemien en ved smittebølge to og tre. Men endringer ble aldri iverksatt for endringenes skyld. Det handlet i alt om å trygge arbeidsplassene, og sikre at selskapet kom best mulig ut av situasjonen i andre enden. Eller i ytterste konsekvens kunne endringene bidra til å sikre selskapets videre eksistens. Det perspektivet ble møtt med forståelse.

*Vi jobbet mye med å kommunisere hvorfor vi gjorde som vi gjorde. Mye av grunnen til at det ble møtt med forståelse er nok fordi driftsgrunnlaget i mange tilfeller var betydelig redusert. Det måtte drastiske tiltak til for å sikre driften. Så er det nok slik også at risikoen for å dø eller gå konkurs er en god motivasjonsfaktor i seg selv (Intervjuobjekt 5).*

I tillegg til å føre en åpen og ærlig kommunikasjon var det også viktig for konsernets øverste leder å være synlig overfor de ansatte, vise medmenneskelighet og utøve ledelse i praksis

*Vi prøvde hele tiden å fortelle en historie, og vi var ganske ærlige helt fra start på hvor mange som kom til å bli permittert. Hvordan vi skulle håndtere det, hvordan det gikk med selskapet som helhet og vi pakket det ikke inn på noen måte heller. Vi var ærlige på hvorfor vi gjorde som vi gjorde. Det at vi var toppstyrt på det tidspunktet gjorden nok også at de fikk et ansikt på meg som var litt annerledes. At jeg ikke bare var en leder som sitter på kontoret, men en som var ute og faktisk brydde seg om de menneske, at jeg var en av de som var ute og brydde seg like mye om de menneskene som ble skadelidende, og brydde seg om selskapet. En som samlet familien som jeg alltid kaller det (Intervjuobjekt 5).*

I et forsøk på å samle selskapet og fellesskapsfølelsen, selv med mange på hjemmekontor ble det lagt opp til mindre formell og inkluderende kommunikasjon på sosiale medier.



*Og så er det alltid noen mennesker, dessverre som blir mer skadelidende enn andre. Ja, så kjenner du mange av menneskene som måtte hjem da. Du bryr deg jo om de. Så det var egentlig ganske kjedelig. Derfor var det viktig det vi gjorde med tanke på kommunikasjon. Vi innførte begrepet «for hverandre», med egen emneknagg #forhverandre. Så la vi mer ressurser i kommunikasjon, på videoer og det å bygge det stedet hvor vi delte historier. Det var også en del av suksessen vår som bandt folk litt tettere sammen. Så teknologien gav muligheter når det gjelder å skape en felles identitet og et fora i alt dette. På intstagram så laget vi en egen side for konsernet hvor folk kunne legge ut bilder fra hjemmekontor eller arbeidet osv. Vi prøvde å lage en arena hvor de som ikke nødvendigvis kom seg på jobben også kunne være en del av helheten gjennom å fortelle historier selv, og kunne lese og se andre sine historier. I ettertid ser vi at det var kjempesmart (intervjuobjekt 5).*

Foruten å oppmuntre og motivere de ansatte til å ta initiativ var et annet sentralt aspekt ved lederarbeid som ble diskutert i intervjuene knyttet til det å gå foran som et godt eksempel.

*Vi reduserte kostnadene så mye vi klarte, og vi kommer jo godt ut økonomisk i tillegg. Vi i ledelsen forsøkte samtidig å gå foran som gode eksempler. Ja, vi permitterte mange folk, men så reduserte vi lønnen til ledelsen og inviterte til lønnskutt- dugnad . Alle de 50 mest sentrale lederposisjonene i selskapet, som også var med i utvikligsteamet i organisasjonsutdanningen, de hang seg med. Det skaper jo også en form for kultur, det at man viser at man går litt foran i motgangstider (Intervjuobjekt 5).*

Utfordringsbildet var veldig ulikt mellom divisjonene i konsernet. For en av lederne var mer krevende å motivere de ansatte for solidariske tiltak. Likevel fikk forslaget om lønnskutt bred oppslutning. Det vitner om en sterk organisasjonskultur.

*Vi var jo i en situasjon, der vi også ba alle de ledende ansatte, altså de som satte og tjente over en visst sum penger om å gå ned 30% i lønn i noen måneder. Det var relativt enkelt i flere av de andre divisjonene der de hadde permitterte ansatte rundt seg. Alt gikk nedover. For meg i min divisjon der folk ikke lenger jobbet åtte timers dager, men 13 timers dager for å få alt til å gå rundt. Det å be de om å gå ned 30% i lønn. Den var litt tyngre ja. Men vi ble enige om at vet du hva vi gjør det. Vi gjør det i solidaritet for de andre. Så jeg gikk ned 30% i lønn, selv om jeg har jobbet bortimot døgnet rundt. Det gjorde ledergruppen under meg og driftssjefen under der igjen.*

*Fordi at vi så at konsernet totalt sett sliter. Selv om de tjente mer penger enn de noensinne hadde gjort og jobbet mer enn de noensinne hadde gjort inn til konsernet. Og bare det at de gjorde det, det viser på en måte den den lojaliteten som vi har klart å bygge opp over tid (Intervjuobjekt 4).*

Under en av samtalene ble også konsernlederen trukket frem som en viktig kulturbærer i organisasjonen.

*Konsernlederen vår er ekstremt dyktig til å få det beste ut av folk. Vi hadde overhodet ikke vært der vi er uten vedkommende som øverste leder. Personen tror på oss og gir oss det nødvendige rommet til å prøve ting (Intervjuobjekt 4).*

## **5.2 Skape engasjement og gjøre organisasjonen i stand til endring**

I flere av intervjuene ble det påpekt som en viktig faktor å vise ansatte tillit. Å kommunisere at vi har tiltro til deres evner og vilje til å gjøre det som er best for selskapet. Og ikke minst var det viktig å gi de ulike ledernivåene handlingsrommet til å løse oppgavene på sin måte

*Det var jo veldig enkelt for min del for innsalget hos meg var at nå gir vi 100% gass. Jeg stoler på dere. Jeg har troen på dere. La oss vise at vi gjør det riktige og alle konkurrentene våre gjør feil. Det var enorm motivasjon (Intervjuobjekt 4).*

*Tør vi dette? Altså hva var potensiale nå? Brått går alle kundene våre konkurs, vi vet jo ikke hvor vi ender opp. Men det er nok litt av det som er spesielt med konsernet vårt. Vi tør å ta risiko. Jeg fikk tilbakemelding av konserndirektøren som sa at det var greit. Du legger hodet på fatet her i forhold til din divisjon, men du skal få lov til å gjøre det du foreslår (intervjuobjekt 4).*

*Det er veldig mye av det vi har gjort hos oss som er risiko, men det er en kalkulert risiko. Vi gjør det fordi vi har trone på at dette her skal vi få til. Av og til så går vi på noen som smeller, men hvis du aldri bommer så kommer du heller aldri til å lykkes i noe større grad (intervjuobjekt 5).*

Flere av intervjuobjektene påpekte også det gode samholdet og «vi mentaliteten» innad i konsernledelsen som et positivt element i endringsarbeidet.

*«Vi er der for hverandre og er det noen utfordringer så hjelper vi hverandre. Det har vært fryktelig lite interne stridigheter og problemer. Vi er ganske flinke alle sammen*

*til å se det store bildet. Hvis jeg kan hjelpe til i en annen divisjon, selv om det skader mine tall lite grann, så gjør jeg det. Da blir totalen veldig mye bedre. Det tror jeg er en ekstrem fordel vi har hatt hos oss (Intervjuobjekt 4).*

Som nevnt var etableringen av konseptet «task force» et helt sentralt tiltak som ble iverksatt for å gjøre organisasjonen bedre rustet for de forestående endringene. Formålet med «task force» var å sentralisere beslutningsmyndigheten for å sikre fremdrift i en uoversiktlig situasjon. Denne gruppen bestod av en stamme med fagpersoner som trakk inn relevante ressurser ut fra oppgavene som skulle løses, og gruppen arbeidet tett på konsernledelsen og de beslutningene som ble fattet av dem. Konseptet har vist seg levedyktig også etter at pandemien var over.

*Jeg vil trekke fram «task force» som en så ekstremt viktig ting, og det er noe vi har holdt på i ettertid. Når det skjer ting som er helt på siden av normal drift så blir det etablert en struktur for å løfte problemstillingen opp på et høyere nivå ganske fort. Også får vi tatt en tverrfaglig vurdering på det, sett det fra flere vinkler og skapt en trygghet nedover med kjappe beslutninger(intervjuobjekt 2).*

Underveis var det tidvis frustrerte arbeidere. Det ble derfor viktig å jobbe kontinuerlig med å fremheve alle de positive sidene ved situasjonen de stod i, og legge vekt på de små gevinstene man oppnådde underveis.

*Vi fokuserte hele tiden på hvordan vi kunne få denne situasjonen til å bli noe bra. Det er jo en mentalitet som vi er stolt av at vi har, at vi legger oss ikke ned og gir opp. Og det har jeg kommunisert veldig mye til minne. Ja, det er tøft, men nå lærer vi noe nytt. Vi lærer oss endringsledelse, vi lærer oss krisehåndtering. Vi lærer oss masse og da ble de litt mer stolte av situasjonen de har vært gjennom. Det er kanskje det siste du tenker på når du er dødssliten og lei deg liksom (intervjuobjekt 3).*

Samtidig varte pandemien over en lengre tidsperiode, og det viste seg å være krevende å opprettholde en kontinuerlig motivasjon i organisasjonen.

*Nei, jeg opplevde jo at ettersom det var en situasjon som alle ble berørt av på et eller annet vis, så var det en forståelse der. Første runde forsto alle at det her er ikke bare oss. Det gjelder alle på en måte. Men når runde to kom. Den var blytung psykologisk, og folk var ikke motivert i det hele tatt. Da merket vi at det var mye verre å få*

*forståelse for tiltak. Folk begynte å bli slitene. Vi sto kanskje ikke like godt i det da (Intervjuobjekt 3).*

Samtlige av de fem intervjuene understreker at selskapet legger betydelig vekt på menneskene som deres viktigste ressurs. Samtidig er dette samspillet mellom menneskene avhengige av å bli satt i system, med gode administrative støttefunksjoner. Videreutviklingen av disse systemene ble også prioritert under pandemien, og blir trukket frem som en viktig endringsaktivitet som har påvirket selskapet positivt. Ikke bare under pandemien, men også i ettertid.

*I og med at det ikke skjedde så mye nytt under pandemien fikk vi en mulighet til å bruke alle våre krefter internt «back office». Vi gjorde systemiske utbedringer sånn at når vi vokser på nytt igjen, så skjer det mye mer effektivt, vi er mye mer skalerbare og mye mer strukturerte. Det er også en del av suksessen vår i etterkant når vi vokser, og vi kan kjøpe selskaper og vi kan bygge på og vi kan integrere de kjapt. Vi har med andre ord bygget en grunnmur som er større og bedre i dag enn den var når vi var på vei inn i inn i pandemien. Så det er også en del av investeringene hvor vi tenkte langsiktig og si at vi kommer tilbake en gang, og vi kommer til å vokse videre, og det betyr at vi må bare benytte anledningen til å bygge et sterkere fundament (intervjuobjekt 5).*

*Jeg tror det egentlig at det med prosesser og systemer som har gjort oss mer skalerbare har vært ganske viktig for oss. Vi er et bedre selskap i dag for å si det enkelt. Altså strukturelt. Vi ryddet opp ganske mye som lå der der (intervjuobjekt 2).*

*Vi har lært at det å tørre å være offensive, altså tørre å ta tak i utfordringene og tørre å være den vi er. Det tror jeg kanskje er blant de viktigste tingene som har blitt med oss videre. Ja, for vi så på en måte at det var riktige beslutninger som ble fattet. Det betyr jo at vi har et verktøy som er ganske unikt egentlig i forhold til å få folk med (intervjuobjekt 5).*

En annen ting som blir trukket frem som en viktig faktor i endringsarbeidet var konsernledelsen sin evnen til å tenke mer strategisk om ledelse. De jobbet mindre silobasert og mer helhetlig, i tråd med «task force»-tankegangen. Det var noe de tidligere ikke hadde mye erfaring med

*Det ble litt sånn «task force» tankegang egentlig. Du får en holdning om at dette fikser vi sammen, og da blir det et fellesskap. Det var jo ikke én som sto ansvarlig for alle de tunge beslutningene. Det var jo oss sammen i konsernledelsen som sto ansvarlig. Så jeg synes jo egentlig den måten vi organiserte oss på var helt glimrende, og vi har tatt med oss den måten å jobbe på, og kanskje mer enn vi har tenkt over etterpå. For jeg tror før det så var vi en fin gruppe med mange felles mål, men det var liksom ikke på samme måte en strategisk og handlingsorientert ledelse som vi har i dag, tror jeg. Vi har samme kollegiet og nærhet til menneskene, og vi reiser på turer sammen og har det gøy sammen. Men samtidig så ser vi jo nytteverdien av å tenke litt mer strategisk og være litt mer handlingsorientert, altså i fellesskap har gitt oss kanskje en dimensjon til i vår ledelse. Vi så en merkbar utvikling i ledergruppen og den førte til ganske store forbedringer i vår kommunikasjon internt i gruppen. Så vi lærte masse egentlig gjennom hvordan vi jobbet under pandemien. Så har vi på en måte kanskje foredlet det litt i etterkant. Så lærte vi en ting til, og det at «task force» var et godt verktøy. Tidligere, så har vi alltid tenkt liksom at vi gir beskjed til folk, så fikser de det selv. Det å tenke «task force» er faktisk et bedre verktøy enn vi tror. Jo, vi har implementert det på nytt igjen nå på en de case som ligger der. Den gruppen gjorde ganske mye under pandemien. Og vi har lært at det har stor nytte, brukt riktig. Det gir mulighet til å trekke inne ansvaret sentralt og si at nå løser vi denne. Dette skal ikke du gjøre noe med ute. Vi fikser det sentralt, og så får du det tilbake igjen i driften når det er ferdig. Ikke brukt tid på det. Og den lærdommen kom gjennom pandemien, faktisk. (intervjuobjekt 5).*

Konsernet leverer ulike typer av tjenester, hvor hver divisjon er selvstendige organisasjonsledd. Som nevnt tidligere var driftsgrunnlaget tidvis svært ulikt mellom selskapene. For enkelte var omsetningen bedre enn noen gang. Andre måtte permittere mange av sine ansatte. Likevel våget en samlet konsernledelse å tenke innovativt. De sto sammen om beslutninger de mente var best for selskapet som helhet. Dette til tross for at det ikke er etablert noen form for incentivordninger.

*Hadde vi vært en organisasjon som bare satt og tenkte egen silo, så hadde vi gjort det som var best for vår egen divisjon. Vi sier heller, OK, hva er best for selskapet? ikke bare for min divisjon? Det tror jeg er mye av det som gjør at vi lykkes så godt.*

*Bare at vi er en gjeng mennesker satt sammen, som har lyst til å lykkes sammen. Det finnes ingen insentiver, ingen bonusordninger for at vi skal jobbe sammen eller noen verdens ting, annet enn at vi ønsker å få dette til sammen (intervjuobjekt 4).*

*Pandemien førte jo til at vi måtte gjøre noen drastiske endringer underveis, men det våget vi samtidig å gjøre. Det er som vår bedriftspsykolog sier, vi har alltid vært best på «strekk i laget», og best til å kline til. Det er nok litt av strukturen vår. Vi har alltid våget å ta litt mer risiko enn alle andre. Så den kombinasjonen av faktisk og stramme inn og ta risiko samtidig, det tror jeg er en styrke vi hadde med oss inn, men som vi har blitt enda sterkere på faktisk i løpet av pandemien. Vi har blitt enda flinkere til å vurdere risiko i dag enn vi var før pandemien (intervjuobjekt 5).*

### **5.3 Sikre at endringene vedvarer**

Kommunikasjon går igjen i hele oppgaven som en nøkkelfaktor for suksessen de har hatt. Tidligere var kommunikasjonen sterkt linjebasert, med få informasjonskanaler. Det gjør distribusjonen av informasjon fra toppledelsen utfordrende. Selskapet har også ansatte fra mange ulike nasjoner. Språkbarrierer og kulturelle forskjeller var derfor flaskehalsen i kommunikasjonsarbeidet. Disse utfordringene ble nå tatt tak i, da ledelsen var avhengig av å få informasjonen ut i organisasjonen, og at innholdet ble forstått tatt til etterretning.

*Det viktigste vi gjorde under pandemien var kanskje å endre kommunikasjon og kommunikasjonskanalene. Før pandemien var vi ikke like flinke. Vi informerte mye gjennom linjene. Da var vi også en mindre organisasjon. Så vokste vi. For noen litt vel mye. Det hendte at vi fikk vi litt kjeft fordi vi informerte for dårlig. Høsten 2019 var tanken å ta skikkelig tak i dette, så kom pandemien og tvang det frem. Så etter 2020 har vi hatt enorm effekt av det å være god på kommunikasjon og informasjon. I et så stort konsern som oss så er nok det en av nøklene til å få folk med på laget (intervjuobjekt 5).*

At strukturene for bred kommunikasjon mellom ledere og ansatte er på plass er helt klart viktig. Spesielt under en endringsprosess. Like viktig er selve budskapet i kommunikasjonen og at lederne kan stå samlet bak de beslutningene som fattes. Det fordrer en fells forståelse av hva det vil si å være leder i selskapet. For ledelse i dette selskapet handler ikke bare om administrasjon, «det handler også om å se menneskene og håndtere ledersituasjonen»

(intervjuobjekt 5). Derfor har det i tiden etter korona blitt obligatorisk for alle ledere i selskapet å delta på årlig lederkurs. Tanken bak dette grepet er å bygge en enhetlig lederkultur som trekker selskapet i samme retning fremfor at lederposisjonene jobber silobasert.

*Også har vi dette med å investere i mennesker da. For å få folk med så hadde vi jo gjennom pandemien en intern lederskole. Det hadde vi stor suksess med. I dag skal alle våre ledere, én dag i året, på kurs for å trene på det å være leder. For det er jo egentlig latterlig da. Alle som jobber yrkesfaglig går på fagrelaterte kurs, men ledelse er en av de få tingene de ikke trener på. For meg gir det lite mening. Hvis du tror at du skal bli god leder uten å trene på ledelse, vet du da egentlig hva ledelse dreier seg om? Så det vi har gjort, som vi var bevisst på i etterkant det er jo egentlig at vi må trene opp flere ledere. For effekten, den gunstigheten ved å være godt skolert på ledersiden, den er enorm. Det å investere i ledelse og lederkapasitet, det er på en måte en den beste investeringen vi gjør i menneskene våre. Det å utvikle folk gjennom å gi de ledertrening, det handler ikke bare om å lære de administrative gjøremål. Nei, det handler om å lære de å håndtere ledersituasjonen (intervjuobjekt 5).*

Det ble også poengtert at konsernet muligens kunne vært bedre til å stoppe opp og evaluere situasjonen underveis. Det er noe de har lagt vekt på i etterkant av pandemien. Blant annet ved å takke ja til å være med i dette studiet. Målet med hyppigere evaluering er å kunne justere innsatsen fortløpende før deviasjonen blir for stor. Samtidig vil mer kunnskap om tingenes tilstand være et viktig verktøy i arbeidet med å forberede selskapet på potensielle trusler.

*Vi burde kanskje stoppet opp litt før og analysert hva vi har erfart. Det kunne vi kanskje gjort bedre. Jeg tror det måtte blitt gjort tett innpå, men ikke i krisen. Nå er det jo omtrent to og et halvt år siden dette startet. Kanskje man kunne hatt med noen som hadde dokumentert underveis uten å nødvendigvis diskutere problemene der og da. Jeg tror det handler om å stoppe opp på et tidspunkt å se seg litt i speilet. Hvordan gjør vi ting, kan vi gjøre noe annerledes? Det gikk jo fort all ting. Da er det vanskelig å ta læring og evaluere situasjonen i et langsiktig perspektiv (intervjuobjekt 2).*

*Jeg spurte bedriftspsykologene våre om det var mulig å sammenligne hva vi har gjort med etablert teori. Om det finnes noe faglige hold i det vi har gjort. For ingen av oss er jo faglige skolert innen ledelse. Vi gjør jo bare det vi mener er riktig selv. Vi sier at hvis vi tror nok på det, da tror flere på det. Det er litt sånn enkel filosofi da, og så*

*tenker jeg, OK. Hva er det vi har gjort egentlig? For vi ser det funker. Det er litt vanskelig å skjønne når du står midt oppe i det. Jeg kan fortelle hva vi gjorde, men ut ifra en teoretisk tilnærming kan jeg ikke si hva det er vi har stimulert. Det er litt morsomt at du skriver om, slik at vi i ettertid kan se om det er ting vi kan ta med oss videre (intervjuobjekt 5).*

## **6 Analyse og diskusjon**

Dette kapittelet beskriver og oppsummerer de viktigste funnene fra forskningen. Videre diskuteres betydningen av dem basert på det presenterte teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene:

*1) Er Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse, og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring også relevant under ekstreme eksterne forhold i et stort norsk konsern?*

*2) Hvilke endringsaktiviteter har blitt iverksatt, og har de bidratt til effektiv endringsledelse?*

### **6.1 Sammenhengen mellom intervjuene og teoretisk rammeverk**

Konsernet som denne studien omhandler har gjort det betydelig bedre enn konkurrentene under den globale pandemien, COVID-19 og kan vise til vekst i både omsetning og økonomisk resultat. I tillegg kan selskapet vise til høy grad av tilfredshet blant de ansatte i denne perioden. På et tidspunkt hadde de over 2000 nye jobbsøkere, noe som vitner om at fremgangen også ble lagt merke til fra utsiden. De som har initiert og effektuert endringene i dette selskapet har åpenbart gjort noe rett. Litteraturen på sin side viser også til aktiviteter som bør ligge til grunn for å skape tilsiktet og vedvarende endring. To av de mest kjente modellene for organisatorisk endring, og som ligger til grunn for denne studien er og Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring, nærmere omtalt i kapittel to. Begge modellene beskriver organisatorisk endring som en trinnvis, lineær prosess hvor trinnene bør finne sted i gitt rekkefølge. Videre bør den, eller de som leder endringen bruke tid på å forankre endringene i organisasjonen (Kotter, 2012, s.25). Disse premissene er enklere å ivareta om endringen(e) er planlagte og fremdriften ikke er styrt av ytre faktorer. Formålet med denne studien er derfor å finne ut om modellene til Lewin og Kotter også er gjeldende for et stort norsk konsern i en uforutsigbar krisesituasjon hvor behovet for rask omstilling er stort.



### **6.1.1 Unfreeze- skape endringsklima**

Det første trinnet i Lewins modell handler som nevnt om å utfordre det etablerte og klargjøre organisasjonen for endring (Calder, 2013). Det innebærer blant annet synliggjøre behovet for å gjøre noe annerledes og eliminere eventuell motstand mot dette initiativet. Ansattes motstand kan reduseres gjennom å involvere dem i prosessen. Det blir derfor viktig å føre en tydelig og ærlig kommunikasjon. Gjennom økt kunnskap og eierskap til endringene er målet at argumentene for endring til slutt er sterkere enn motstanden mot dem (Calder, 2013). Om vi ser Lewins tretrinnsmodell i lys av John Kotters åttetrinnsmodell for endring tilsvarer det første stadiet, *Unfreeze* de fire første stegene.

1. *synliggjøre behovet for endring (hvorfor og hva)*
2. *danne en endringskoalisjon*
3. *skape en visjon for endringen*
4. *kommunisere visjonen*

Konsernledelsen hadde få utfordringer med å legitimere behovet for endringene som ble initiert. Etter nedstengingen av landet, 12. mars 2020 ble premissgrunnlaget for driften i stor grad styrt av nasjonale og internasjonale lover, forskrifter og retningslinjer. For deler av konsernet handlet endringene om å trygge arbeidsplasser og sikre grunnlaget for videre eksistens, noe de ansatte hadde få utfordringer med å akseptere.

Foruten økt fokus på smittevern ble det gjort store endringer i etablert praksis for intern og ekstern kommunikasjon. Fjernkontor ble nå et etablert begrep, med innføring av nye kommunikasjonsplattformer i store deler av konsernet. Videre ble tradisjonelle kommunikasjonslinjer erstattet med nye rutiner, og den operative beslutningsmyndigheten i konsernet ble sentralisert i en nykomponert konstellasjon. Til å være en organisasjon hvor beslutninger skal fattes så nærme det operative leddet som mulig ble denne omorganiseringen møtt med overraskende lite motstand. En mulig forklaring kan være at konsernet hadde investert betydelige ressurser i lederutvikling årene før pandemien. I denne satsingen deltok konsernledelsen samt et utviklingsteam bestående av de 50 mest ledende stillingene i konsernet. At det var etablert en enhetlig lederkultur på mellomleder og toppledernivå kan ha bidratt til å skape den nødvendige tilliten til konsernledelsen og med det et handlingsrom til å fatte drastiske beslutninger. En sterk koalisjon, med en felles forståelse for beslutningene som ble tatt i konsernledelsen dannet også et godt utgangspunkt for arbeidet med å forankre

endringene vider ut i organisasjonen. Under pandemien ble det i tillegg arrangert årlige obligatoriske lederkurs for samtlige ledere i konsernet, med fokus på relasjonell ledelse.

Konsernledelsen var tidlig ute med å kommunisere at pandemien var noe konsernet skulle takle i fellesskap. I den sammenheng var de ansattes trivsel ansett som svært viktig å ivareta, og ledere på alle nivåer bistod de ansatte med å løse praktiske utfordringer knyttet til jobbsituasjon. Videre ble det opprettet uformelle forum hvor de ansatte kunne dele bilder og historier fra fjernkontor, og konsernledelsen laget videohilsen til de ansatte med jevne mellomrom. I tillegg reiste konsernlederen og divisjonsdirektørene rundt og besøkte de ansatte som var fysisk på jobb. Dette for å gi ledelsen et ansikt og for å få førstehånds informasjon om hvordan situasjonen var ute i organisasjonen. I solidaritet til alle de som ble permittert og som takk for den ekstra innsatsen som ble gitt fra alle som stod i jobb, gikk konsernledelsen og de 50 lederne i utviklingsteamet betydelig ned i lønn.

Funnene som er presentert over understøtter at det i tidlig fase av pandemien er gjennomført aktiviteter som er i tråd med de fire første trinnene i Kotters modell, og det første steg i Lewins modell-*unfreeze*. Det i sin tur dannet et godt grunnlag for endringene som skulle initieres.

### **6.1.2 Change- gjøre organisasjonen i stand til å handle i tråd med visjonen**

Det andre trinnet i Lewins modell omhandler arbeidet med å sikre at endringene blir vellykket. De ansatte er nå overbevist om at endring er nødvendig og er nå innstilt på å jobbe der etter. Å opprettholde motivasjon spiller en viktig rolle i dette stadiet og det er avgjøre for å sikre nødvendig fremdrift. Her er det vanlig at de ansatte føler usikkerhet. Det er derfor viktig å gi dem tid til å tilpasse seg overgangen, men samtidig involvere dem i de pågående prosessene og motivere til videre utvikling. I likhet med det første trinnet i Lewins modell, «unfreeze» har kommunikasjon og engasjement en nøkkelrolle også i dette trinnet. Lederne bør være tydelige i sin kommunikasjon, og bør kunne vise til effektene og fordelene av den pågående endringen. En annen nøkkelaktivitet på dette stadiet er å gå foran og lede ved et godt eksempel. Det vil styrke det sympatiske tankesettet og appellere til ønsket atferd (Bridges, 2019). Opp mot John Kotters modell vil Lewins andre trinn, *Change* tilsvare følgende trinn;

5. *Gjøre organisasjonen i stand til å handle i tråd med visjonen*
6. *Skape raske og synlige gevinster*
7. *bygge videre på endringene slik at de utløser flere endringer*

Selv om det operative handlingsrommet nå i større grad ble definert sentralt utviste likevel konsernledelsen stor grad av tillit til sine ansatte, og gav de nødvendig rom til å utøve sine arbeidsoppgaver på selvstendig måte. Konsernledelsen jobbet nå også mer enhetlig enn tidligere. Det var viktig at ingen av medlemmene skulle stå alene i de mest utfordrende problemstillingene. Beslutninger som kunne få konsekvenser for flere divisjoner, og konsernet som helhet skulle fattes i felleskap.

At beslutningsmyndigheten nå ble sentralisert resulterte i høyt omstillingstempo og raske resultater. Dette var viktig for konsernledelsen å synliggjøre overfor de ansatte som stod i en stressende og uforutsigbar arbeidssituasjon. Både med tanke på den motiverende effekten og for å vise takknemlighet for arbeidet som ble gjort.

I tillegg til å fokusere på relasjonelle størrelser benyttet konsernet pandemien til å arbeide med systemisk utvikling. Det har bidratt til å gjøre organisasjonen mer skalerbar og mer robust mot eventuelle «black-swan events», hvor endringskapabiliteten er en avgjørende faktor.

Aktivitetene som er beskrevet i dette kapittelet viser at det er lagt vekt på å gjøre organisasjonen rustet til å møte utfordringene som pandemien medførte. Suksesshistoriene ble løftet frem for å motivere organisasjonen, og nye praksiser har blitt etablert for fremtiden. I sum er aktivitetene sammenfallende med hva Kotter og Lewin anbefaler i sine modeller.

### ***6.1.3 Refreeze- implementere endringene og sørge for at de vedvarer***

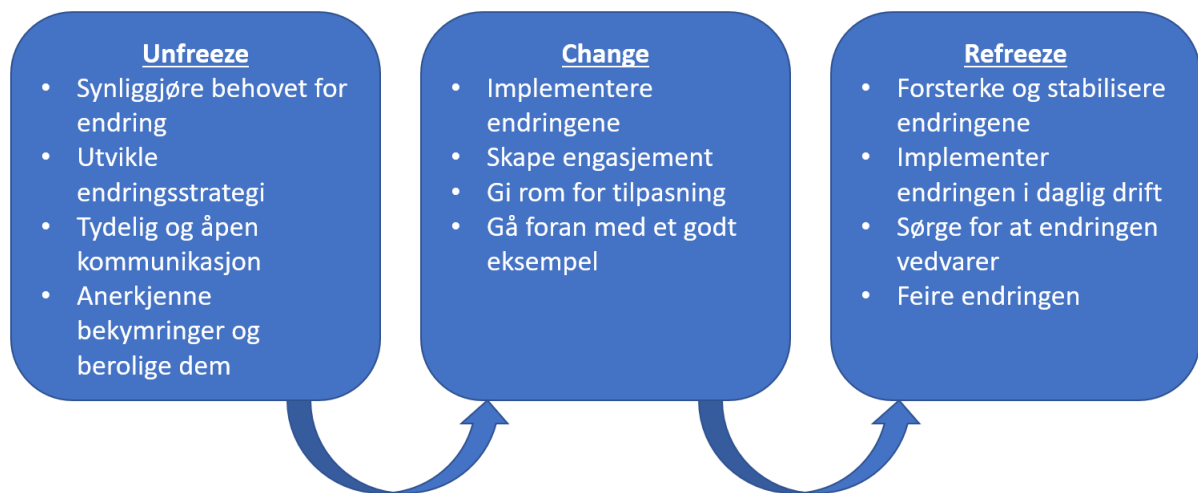
Det siste trinnet i Lewins modell går ut på å sikre at endringene vedvarer. Her blir endringen forsterket og etablert som ny praksis, noe som gir en følelse av stabilitet. Som leder er det viktig å være åpen for innspill og idéer som bidrar til å opprettholde endringen, og det er viktig å kommunisere endringene som noe positivt. Det tredje trinnet i Lewins modell tilsvarer det åttende og siste trinnet i Kotters modell;

#### *8. Sørge for at endringene vedvarer*

Menneskene blir omtalt som selskapets fremste ressurs. Å få med de ansatte fra start har vært avgjørende for omstillingene konsernet har vært gjennom. Det har fordret ledere som er i stand til å lede, og ikke bare administrere. I den sammenheng har det å investere i lederutvikling på strategisk, administrativt og operativt nivå bidratt til å utvikle en enhetlig lederkultur. Dette gav konsernledelsen den nødvendige tilliten til å fatte raske avgjørelser,

som for eksempel å sentralisere den operative beslutningsmyndigheten. Dette, i tillegg til å utvikle systemer som understøtter raske omstillingsprosesser, er noe konsernet ønsker å bygge videre på. Den nye praksisen skal i fremtiden bli gjenstand for omfattende internevaluering, som i sum skal forbedre endringskapabiliteten ytterligere og gjøre bedriften enda bedre forberedt mot uforutsette situasjoner. Med andre ord, aktiviteter som er i tråd med siste ledd i Kotter og Lewins modell.

Basert på funnen som er presentert i dette kapittelet er det belegg for å hevde at konsernet har effektivert prosesser og aktiviteter under pandemien som understøtter modellene til Kurt Lewin og John Kotter. Til tross for uforutsigbare forhold preget av raske endringer, synes aktivitetene å ha blitt utført nærmest lineært i tråd med modellene. Nedenfor presenteres tre illustrasjoner som viser sammenhengen mellom det teoretiske grunnlaget og data fra intervjuene; 1) Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse, 2) aggregerte data fra intervjuene i sammenheng med John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring, og 3) sammenhengen mellom resultatet fra undersøkelsen og modellene til Lewin og Kotter.



*Figur 2: Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse.*

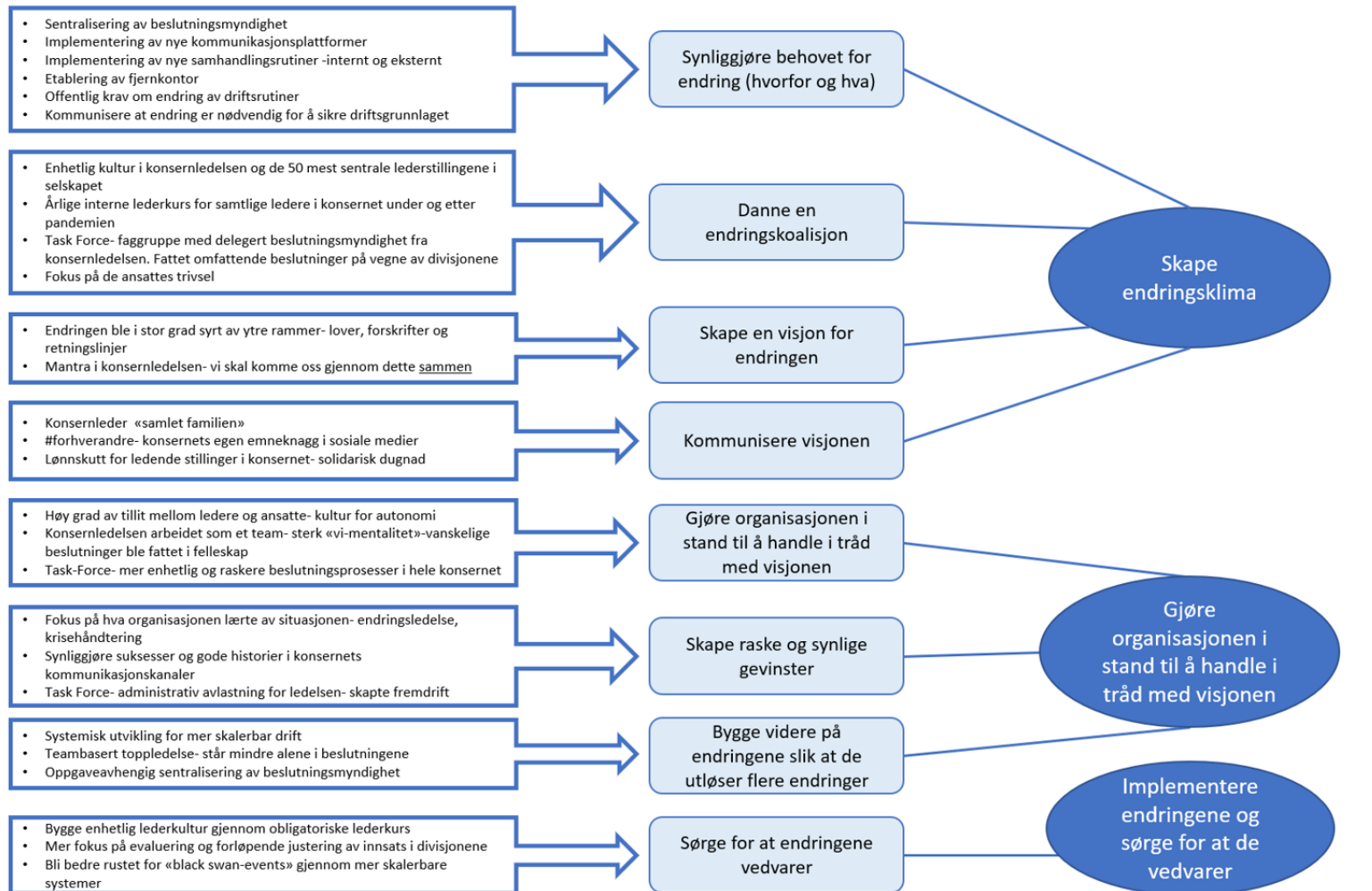
## Kodegruppe 1

-sentrale funn fra intervjuene

## Kodegruppe 2

-Kotters åtte trinn for organisatorisk endring

## Kotters modell aggregert



Figur 3: kodediagram for aggregerte data i lys av John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring.

## Kodegruppe 1

-sentrale funn fra intervjuene

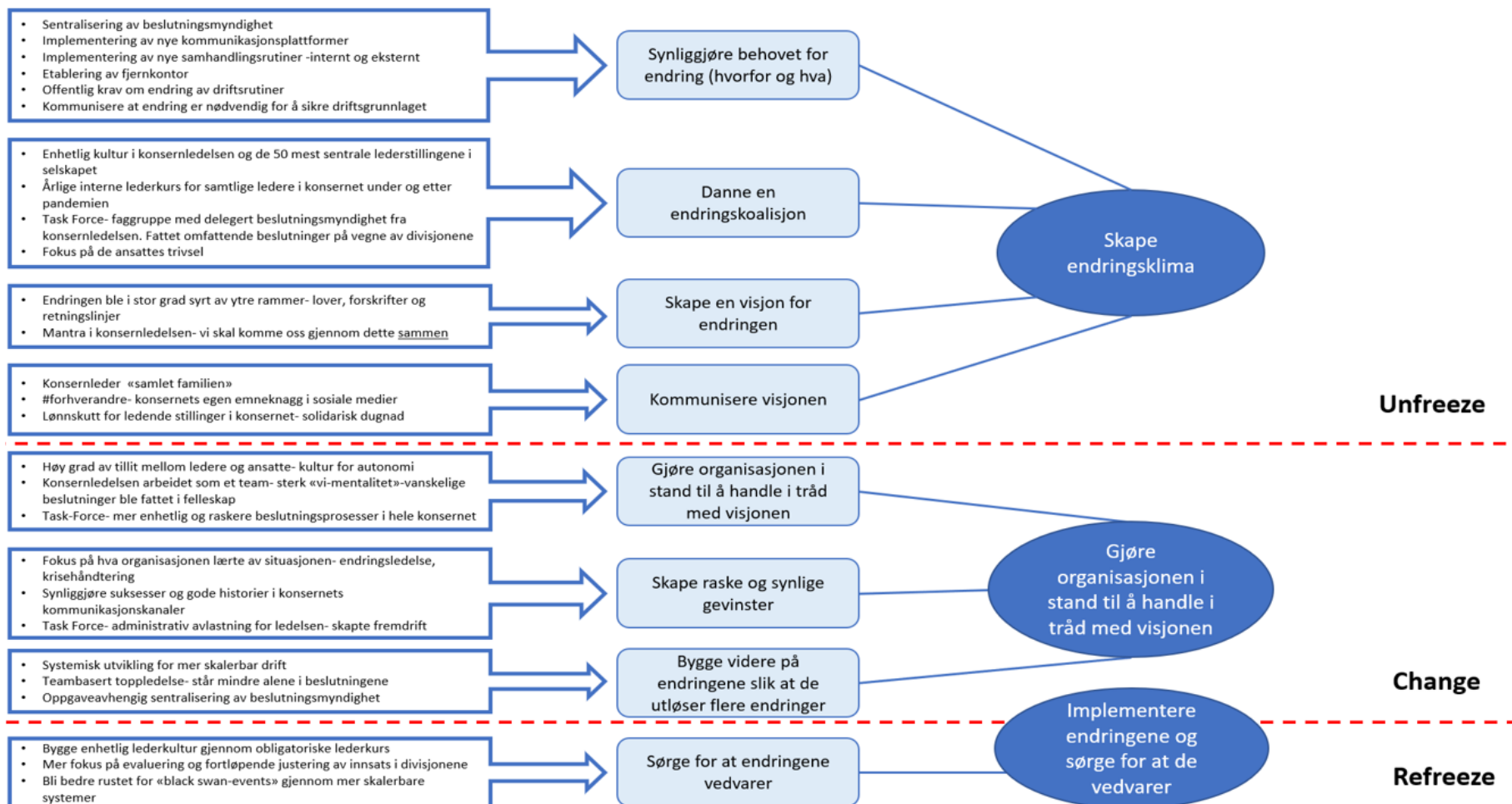
## Kodegruppe 2

-Kotters åtte trinn for organisatorisk endring

## Kotters modell aggregert

## Lewins modell

- I sammenheng med Kotters modell og data fra intervjuene



Figur 4: Sammenhengen mellom data fra intervjuene, John Kotters åttetrinnsmodell og Kurt Lewins tretrinnsmodell.

## **6.2 Videre drøfting av resultatene**

### **6.2.1 Å lede i en krisesituasjon i motsetning til planlagt endring**

Intervjuene, og de teoretiske konseptene som er presentert i kapittel to viser at vi lever i en tid der endringer er blitt en stor del av hverdagen (Jacobsen, 2018). Endringstakten i norsk næringsliv og samfunnet for øvrig ser heller ikke ut til å avta, skal vi tro Hennestad & Revang (2017). Det stiller igjen krav til at organisasjoner må reagere raskt når en situasjon oppstår. De må være i stand til å tilpasse seg og etterleve de nye tingenes tilstand. Heifetz et al.(2009) refererer som nevnt til slike problemstillinger som adaptive utfordringer, hvor COVID-19 pandemien er et godt eksempel. Ledere blir i krisetider satt under press til å finne løsninger som kan redusere omfanget i organisasjonen. Når utfordringene er av adaptiv karakter, slik som COVID-19 er det bare menneskene i organisasjonen som kan løse dem. I disse tilfellene er det lederens ansvar å hjelpe menneskene til å tilpasse seg situasjonen (Leavy, 2011).

### **6.2.2 Negative og positive aspekter ved en krisesituasjon**

Når en krise oppstår har en organisasjon, som Pedraza (2010, s.2) poengterer, ikke noe annet valg enn å håndtere krisen riktig med det formål om å redusere den negative virkningen som den kan medføre til et minimum. Samtidig påpeker Pedraza (2010) at hver krisesituasjon er unik og bør styres deretter. Med andre ord finnes det ingen forhåndsdefinert mal for vellykket krisehåndtering. Tidligere rutiner og erfaringer fra kriseledelse vil kunne være veiledende, men ikke direkte overførbare til enhver krisesituasjon. Selv om denne studien påpeker noen utfordrende aspekter ved krisesituasjonen som konsernet var gjennom, blir det også trukket frem noen positive sider. Studien viser blant annet at det var en bred aksept i lederleddene nedover i organisasjonen for endringene som ble initiert av konsernledelsen. Det er derimot uvisst om aksepten ville vært like stor i andre endringsprosesser om ikke COVID-19 var premissgivende. Som Aarset (2010) poengterer vil en krise ved riktig tilnærming kunne omvendes til en gylden mulighet for en organisasjon. Det synlige behovet for endring vil kunne berede grunnen for mer omfattende organisatorisk utvikling. De ansatte vil akseptere endringen i større grad når de selv opplever, eller ser det store behovet for endring. Dette samsvarer med Kotters (1996) poeng om at en krise kan forsterke felles oppfattelse i organisasjonen om at endring er prekært. Å etablere endringsklima, som er det første og vanskeligste trinnet i Kotters (1996) endringsmodell, vil kunne komme «gratis» i en krisesituasjon fordi nødvendigheten for endring blir stor og synlig for alle involverte. Selv om

organisatoriske strukturer burde være på plass for å avverge og samtidig fungere veiledende under kriser så kan en krise, når den først inntreffer, bidra positivt til forandring i en organisasjon. Derfor er det viktig å benytte seg av kriser til å se muligheter fremfor kun utfordringer. Funnene i studien tilsier at konsernledelsen gjorde nettopp det. Samtidig er det viktig å understreke at en krise vil bestå av et komplekst samspill mellom reaksjoner og aksjoner som vil være umulig å forutsi (Hennestad & Revang, 2017).

### ***6.2.3 Betydningen av relasjoner og tillit for å skape trygge miljøer***

Northouse (2019) påpeker at trygge miljøer har vist seg å være avgjørende for å bevege en gruppe mot tilpasning av en tilstand eller situasjon. Som den ene informantene påpekte i sitt intervju så selskapet at jo lengre ut i pandemien de kom, jo større ble slitasjen og usikkerheten. Det igjen truet de trygge miljøene. For å kunne skape et trygt miljø står begrepet tillit sentralt. Funn i denne studien peker på at konsernledelsen hadde etablert sterke relasjoner seg imellom, og med de 50 mest sentrale stillingene i konsernet før pandemien fant sted, og at det var en avgjørende faktor for effektiviteten da krisen oppstod. Som Spurkeland (2012) påpeker handler ledelse om å gjøre andre gode. For at det skal være mulig er det viktig å investere i relasjoner til menneskene. Funnene fra intervjuene viser at flere respondenter opplevde det som enklere å lede i en krise når alle i toppledelsen visste hvor de skulle, og når alle tenkte at de er på samme lag før problemet oppstår. Med andre ord står både relasjon og tillit sentralt i deres opplevelse av å legge til rette for organisatorisk endring. Spurkeland (2017) påpeker at tillit er bærebjelken i enhver relasjon. Uten gjensidig tillit vil det være vanskelig å etablere en gjensidig relasjon. Ved å investere i relasjon til sine ansatte, vil det være lettere å opprettholde sin viktigste ressurs: nemlig menneskene i virksomheten (Heifetz et al., 2009). En måte å oppnå dette på er å iverksette aktiviteter som har til hensikt å skape psykologisk trygghet.

### ***6.2.4 Sammenheng mellom psykologisk trygghet og oppgaveutførelse***

Siden Edmondsons (1999) innflytelsesrike artikkel om psykologisk trygghet og hvilken innvirkning det har på læring i team og teamresultater, har det blitt gjort omfattende forskning som styrker konseptets innvirkning på teamprestasjon. Edmondson (1999) fant i sin studie av 51 beslutningsteam hvordan medlemmer i større grad lærer av sine feil når nivået av psykologisk trygghet oppfattes som høyt. Som en forlengelse av denne forskningsgrenen fant Baer og Frese (2003) hvordan psykologiske trygge miljøer påvirket oppgaveutførelse, og en signifikant positiv sammenheng mellom variablene. Simons og Peterson (2000) undersøkte intragruppetillit (konseptuelt lik psykologisk trygghet), i topplederteam, og konkluderte med



at team med høyt tillitsnivå var bedre i stand til å skille relasjonskonflikter fra oppgavekonflikter i motsetning til de teamene med lavere intragruppetillit. Bradley et al. (2012) har også bidratt til å vise hvordan psykologisk trygghet kan føre til team med bedre resultater, da deres studie fant hvordan psykologisk trygghet modererte forholdet mellom oppgavekonflikt og ytelse. Når graden av psykologisk trygghet ble oppfattet som høy, var oppgavekonflikt og ytelse positivt assosiert. I Edmondson og Leis (2014) gjennomgang, som samler seks tiår med forskning og historie, konkluderer de med at «et miljø med høy grad av psykologisk trygghet vil legge til rette for sammenfallende tenkning, kreativitet og risikotaking. Det motiverer engasjement i utforskende læring og med det fremmer teamets ytelse» (s. 31).

### 6.2.5 Effektiv endring gjennom fokus på psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handler i vår sammenheng om den omforente troen på at ledergruppen er en plass hvor det er trygt å ta mellommenneskelig risiko. Det blir i så måte en egenskap som tilskrives kollektivet, og beskriver den mellommenneskelige tryggheten som medlemmene opplever (Edmondson, 2004). Til forskjell fra konseptet tillit, som har lengre tidshorisont og varer inn i en relativt fjern fremtid, er det imidlertid også viktig med psykologisk trygghet som kun tar i betraktning de kortsiktige mellommenneskelige konsekvensene av vår adferd. Psykologisk trygghet anses dermed for å være mer flyktig og skjørt, og med behov for kontinuerlig fornyelse. Det er leders oppgave å skape dette mulighetsrommet hvor psykologisk trygghet oppstår. Tabellen nedenfor viser Emy Edmondsons modell for aktiviteter som fremmer psykologisk trygghet.

Category	Setting the Stage	Inviting Participation	Responding Productively
<b>Leadership tasks</b>	<p><b>Frame the Work</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Set expectations about failure, uncertainty, and interdependence to clarify the need for voice</li> </ul> <p><b>Emphasize Purpose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identify what's at stake, why it matters, and for whom</li> </ul>	<p><b>Demonstrate Situational Humility</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acknowledge gaps</li> </ul> <p><b>Practice Inquiry</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ask good questions</li> <li>Model intense listening</li> </ul> <p><b>Set up Structures and Processes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Create forums for input</li> <li>Provide guidelines for discussion</li> </ul>	<p><b>Express Appreciation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Listen</li> <li>Acknowledge and thank</li> </ul> <p><b>Destigmatize Failure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Look forward</li> <li>Offer help</li> <li>Discuss, consider, and brainstorm next steps</li> </ul> <p><b>Sanction Clear Violations</b></p>
<b>Accomplishes</b>	Shared expectations and meaning	Confidence that voice is welcome	Orientation toward continuous learning

Figur 5. *The Leader's Tool Kit for Building Psychological Safety. Fra The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, av Amy C. Edmondson. Copyright 2018. John Wiley & Sons, Incorporated.*

Edmondson(2018) tar i denne modellen utgangspunkt i følgende tre hovedtemaer, med tilhørende aktiviteter, som kan bidra til økt psykologisk trygghet i en organisasjon;

- forventningsavklaring
- legge til rette for medvirkning
- produktiv respons

(Edmonson, 2018, s. 159).

Ved å sette tydelige rammer for arbeidet oppnår man ifølge Edmondson (2018) at organisasjonen er omforente om hvilke forventninger som ligger til grunn. Det bidrar også til felles incentiv, og en felles mening med arbeidet som skal utføres. Om man som leder inviterer de som skal ledes til å aktivt påvirke endringen eller oppgaven som skal gjennomføres skaper man også rom for meningsbrytning og et sted hvor de føler at deres stemme blir hørt og akseptert. Ledere som kommuniserer engasjement og som gir konstruktiv respons til sine ansatte gir, ifølge Edmondson (2018) bedre forutsetninger for kontinuerlig læring i organisasjonen.

### ***6.3 Ny hypotese***

De fem intervjuene gav et rikt datasett. Utover den deduktive tilnærmingen, med John Kotter og Kurt Lewins teorier for endringsledelse som utgangspunkt, var det i tillegg interessant å behandle dataene ut fra en abduktiv tilnærming. Datasettet ble kodet enda en gang, og resultatet viste tendenser til at det har blitt iverksatt aktiviteter som kan ha bidratt til å skape psykologisk trygghet, i tråd med Emy Edmonds modell fra 2018. Illustrasjonen nedenfor viser tendensen til sammenheng mellom funn i datasettet og aktivitetene som Emy Edmondson foreslår i sin modell.

## Kodegruppe 1

-sentrale funn fra intervjuene

## Kodegruppe 2

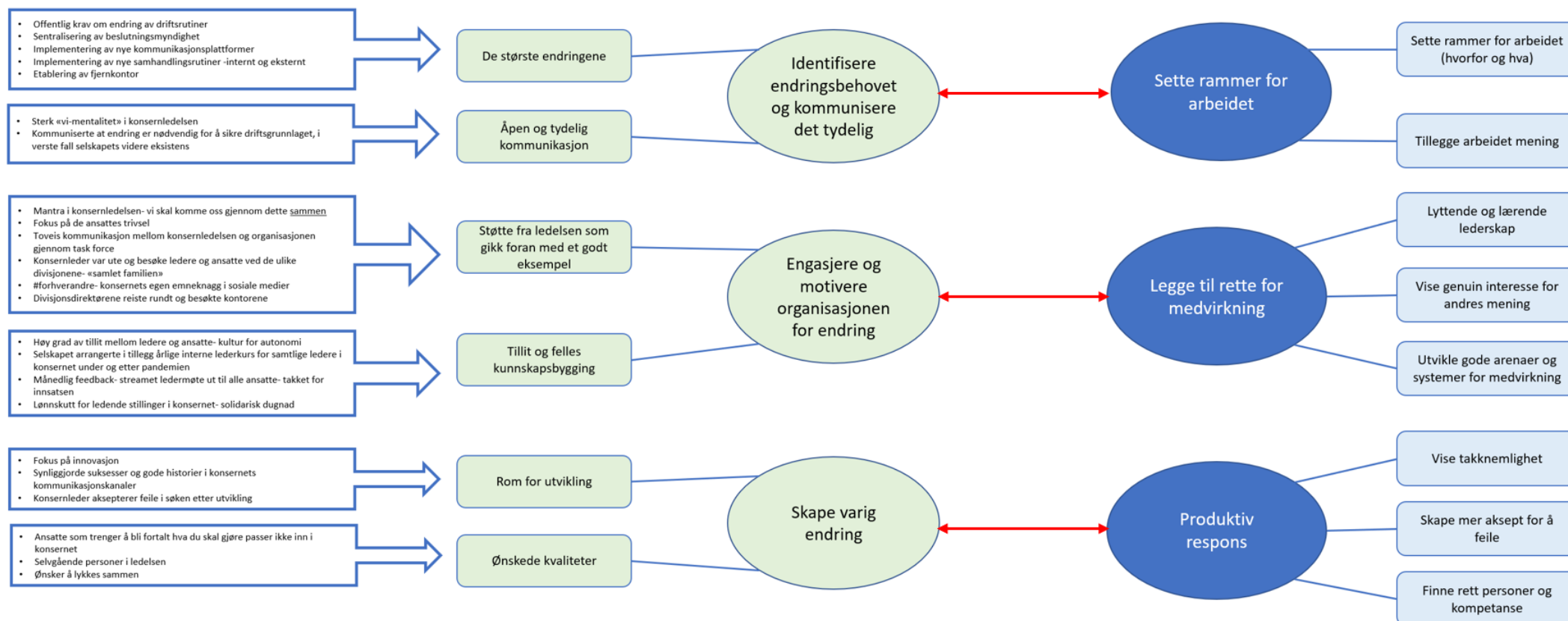
-kategorisering av funn

## Kodegruppe 3

-aggregerte data fra undersøkelsen

## Edmondsons modell aggregert

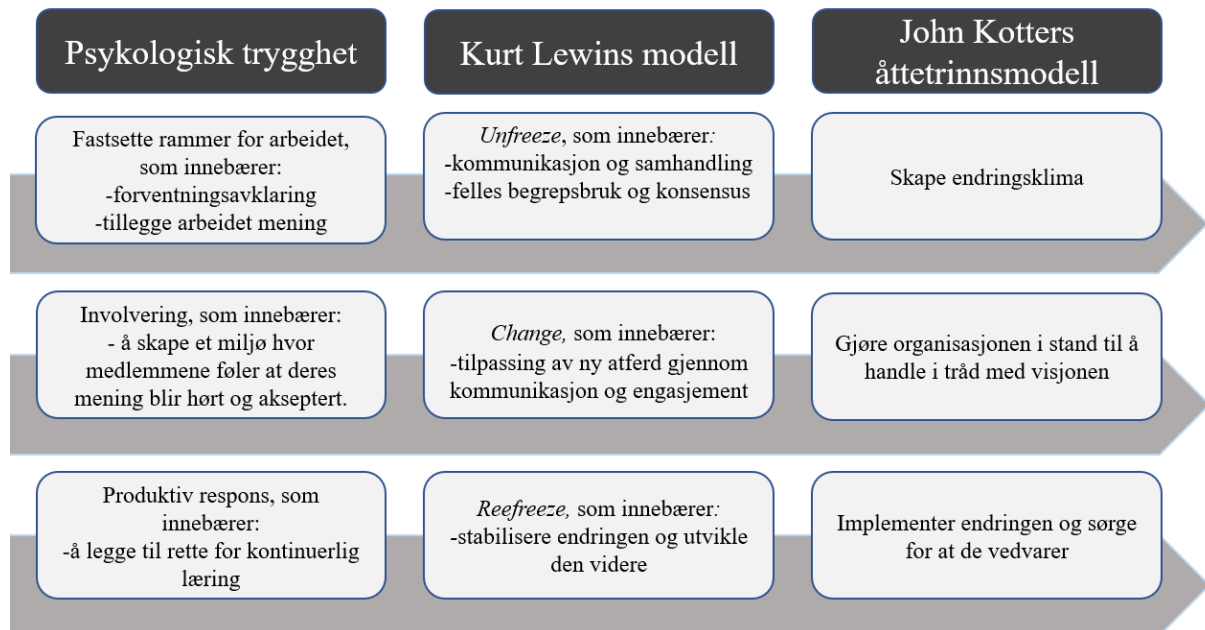
Emy Edmondsons modell for psykologisk trygghet aktiviteter som fremmer psykologisk trygghet



Figur 6. Tendenser til sammenheng mellom aggregerte funn fra intervjuene og Emy Edmondsons modell for psykologisk trygghet.

Alle de tre konseptene, altså psykologisk trygghet, Kurt Lewins tretrinnsmodell for endring og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring har fremtredende likheter og relasjoner med hverandre og skildrer hvordan effektiv endring ledes og administreres på en konvergent måte. Felles for de tre modellene er at de understreker viktigheten av å ta medarbeidernes perspektiv i betraktning, involvere mennesker i endringen, gå foran som et godt eksempel og være åpen for både tilbakemeldinger og videreutvikling.

Modellen nedenfor illustrerer sammenhengen mellom de tre ulike konseptene.



Figur 7. Sammenhengen mellom Emy Edmondsons modell for psykologisk trygghet, Kurt Lewins tretrinnsmodell for endring og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring.

Ut fra den abduktive behandlingen av datasettet er det altså tydelige tendenser til samsvar, men likevel ikke empirisk grunnlag som kan bekrefte sammenhengen mellom de tre konseptene. Ei heller at aktivitetene som er iverksatt har bidratt til psykologisk trygghet. Derfor utledes følgende hypoteser, som utgangspunkt for videre forskning:

H1) Det har blitt iverksatt aktiviteter av konsernledelsen som fremmer psykologisk trygghet før og under pandemien.

H2) Høy grad av psykologisk trygghet mellom toppledelsen og de 50 viktigste lederposisjonene i konsernet har bidratt til vellykkede endringsprosesser for selskapet under pandemien.

H3) Psykologisk trygghet bidrar positivt i arbeidet med de ulike trinnene i Kurt Lewins tretrinnsmodell for endring og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring.

## ***6.4 Studiens implikasjoner***

### ***6.4.1 Teoretiske implikasjoner***

Denne studien søker å bidra til den eksisterende litteraturen på flere måter. For det første utvider funnene to av de rådende rammeverkene for endringsledelse, Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring, og styrker deres empiriske fundament. Majoriteten av forskningen på endringsledelse som er gjort med utgangspunkt i COVID-19 og de to modellene omhandler endringsprosesser i norsk og internasjonalt helsevesen. Ut fra litteratursøket som er gjort i forbindelse med denne oppgaven er det lite som tyder på at liknende undersøkelse er gjennomført tidligere i et bransjeledende norsk konsern. Dermed tilfører funnene et nytt bidrag til eksisterende empiri om effektiv endringsledelse under pandemi.

### ***6.4.2 Praktiske implikasjoner***

Resultatene fra den omfattende forskningen som er gjort rundt John Kotter og Kurt Lewins modeller for endringsledelse bør i seg selv oppmuntre ledere på alle nivåer, til å bli mer bevisste på endringsledelse, og hvordan endringsprosesser bør administreres og ledes. Dette med tanke på at det kan påvirke effektiviteten i de enkelte avdelinger, og med det organisasjonen som helhet. Å nedprioritere ett eller flere av trinnene i en endringsprosess kan også påvirke organisasjonen, men i negativ forstand. Uten tilstrekkelig forankring av endringene, og en organisasjon som både ønsker og er i stand til å gjennomføre dem kan man ende opp med uengasjerte, usikre og passive medarbeidere. «Det går utover organisasjonens fleksibilitet og omstillingsevne, som igjen er essensielle faktorer å ivareta for å kunne følge den globale utviklingen» (Johannesen & Olsen, 2020, s. 16).

## 7 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke om det er sammenhengen mellom etablerte teorier for vellykket endringsledelse, og hvordan endringsledelse faktisk har blitt effektivt i en større norsk bedrift som hadde betydelig økonomisk vekst under den globale pandemien COVID-19.

De overordnede funnene i denne studien viser at konsernledelsen har jobbet aktivt med å skape endringsklima i konsernet. De har foretatt nødvendige justeringer i etablert praksis slik at organisasjonen har blitt kapabel til å gjennomføre endringene som er skissert, og de har skapt et system for å bevare og videreutvikle de positive effektene fra de endringene som er gjennomført. Det samsvarer godt med endringsmodellene til Kurt Lewin og John Kotter.

Øvrige funn i denne studien viser at konsernledelsen har lagt betydelig vekt på å sikre enhetlig lederkultur på tvers av hierarkiske skillelinjer i selskapet, både før og under pandemien. Det beredte grunnen for at de blant annet kunne sentralisere beslutningsmyndigheten i konsernet da pandemien brøt ut. Videre benyttet selskapet rolige perioder til systemisk utvikling for å øke skalerbarheten ved uforutsette hendelser. Det var også viktig for konsernledelsen at alle ansatte skulle bli ivaretatt på en god måte. Det ble sikret gjennom tett oppfølging fra alle ledernivåer, gjennom fysisk og digital tilstedeværelse fra toppledelsen, og solidarisk lønns- og personalpolitikk. Innføring av nye kommunikasjonsplattformer og kommunikasjonsrutiner, både internt og eksternt blir trukket frem som viktige elementer i endringsarbeidet. Intervjuene viser også at samholdet i konsernledelsen, og god kommunikasjon med de 50 mest ledende stillingene i selskapet har vært utpregede styrker gjennom hele pandemien. Aktivitetene som er nevnt i dette avsnittet har i sum påvirket måten dette konsernet jobber på i positiv forstand, og de har vært en medvirkende faktor i å skape et komparativt fortrinn mot konkurrentene. Tydelig lederskap, med forståelse for hvor viktig det er å inkludere menneskene som blir berørt av endringen i selve endringsprosessen, har bidratt til å gi konsernledelsen den nødvendige tilliten i hele organisasjonen til å fatte raske og omfattende beslutninger. Det har hatt stor betydning for konsernets omstillingstempo og endringskapabilitet, både under og etter pandemien. Ut fra momentene som er presentert i dette kapittelet er mitt resonnement at oppgaven svarer ut forskningsspørsmålene. Det vil si at endringsaktivitetene som er effektivt har bidratt til effektiv endringsledelse, og at endringsmodellene til Lewin og Kotter er relevante for å kunne forklare endringsprosessene som er gjennomført i det aktuelle konsernet under den ekstreme

krisen COVID-19. Dette bidrar også til å svare ut oppgavens problemstilling, altså hvordan pandemien har påvirket måten å jobbe på i et bransjeledende norsk konsern.

### ***7.1 Avsluttende refleksjoner***

Denne studien har sett nærmere på hvordan et bransjeledende norsk konsern møtte utfordringene som oppstod da pandemien kom til Norge, og gir innsikt og ideer ut fra dette perspektivet. Selv om resultatene fra forskningen stammer fra et spesifikt konsern, kan de likevel understøttes av etablerte teorier. Det gir en bred og generaliserbar forståelse av temaet endringsledelse, som ikke bare begrenses til den aktuelle bedriften sin fordel.

#### ***7.1.1 Metodiske svakheter***

Studien har flere metodiske begrensninger å ta hensyn til. Vellykket endringsledelse må eies på alle nivåer. Denne studien tar kun for seg den subjektive opplevelsen av endringsprosessen til konsernledelsen, divisjonsdirektører og konsernleder. Altså, på strategisk og administrativt nivå. Studien sier ikke noe om mekanismer som kan ha vært utslagsgivende for den positive utviklingen lengre ned i organisasjonen, som for eksempel psykologisk trygghet. Når det gjelder ekstern validitet er det et poeng at deler av kunnskapen som oppgaven bygger på er hentet fra andre bransjer, både i offentlig og privat sektor i Amerika. Dataene er også innhentet av amerikanske forskere. Dette fører til at en må være forsiktig med å generalisere resultatene til å gjelde privat og offentlig sektor i andre land. Selve funnene fra undersøkelsen kan i tillegg være relativt spesifikke for akkurat det aktuelle selskapet og faggruppene som forskningen tar for seg.

Forskningen i denne studien er som nevnt basert på deduktive prinsipper, med søken om å kunne trekke logiske sluttinger fra de allment etablert teoriene til Lewin og Kotter. Problemstillingen, forskningsspørsmålene og intervjuguiden er følgelig utformet ut fra dette formålet. Det kan ha medført at interessant og vesentlig informasjon om fenomenet kan ha gått tapt. Mer ytterliggående informasjon kunne vært fanget opp gjennom en induktiv fremgangsmåte, med en intervjuguide med få og åpne spørsmål (Tranøy, 2019).

### **7.1.2 Teoretiske svakheter**

#### ***Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse***

Selv om Lewin's planlagte tilnærming for endring har blitt mye brukt, samt inspirert og utviklet andre endringsteorier, får den kritikk av Burnes (2004) blant flere, med grunnlag i at den er for forenklet og mekanisk for en verden der organisatorisk endring er en kontinuerlig og åpen prosess. Schein (1987) har også påpekt ytterligere at en endringsprosess er mer komplisert enn bare Lewins tre trinn og at trinnene overlapper hverandre. Schein (1987) beholdt trinnene innenfor sin reviderte modell av Lewins teori, men utdypet den blant annet med at i fase én er det like viktig å skape motivasjon og villighet til å endre seg. For at dette skal være mulig er det viktig å skape sosial sikkerhet og trygghet. Schein (1987) hevder at for at folk faktisk skal bevege seg over til trinn to må de tro at det ikke vil medføre at de taper ansikt. Organisasjonsmedlemmer trenger å føle seg sosialt trygge, som innebærer å ikke ha frykt for å omfavne endringene. Endring innebærer rekonstruering av tillærte mønstre. Schein (1987) mente at organisasjonens medlemmer trenger å se ting annerledes enn hvordan de så dem før. Som et resultat av dette må de behandles annerledes for å selv ønske å gjennomføre endringer, altså steg to. På det siste steget mente Schein (1987) at for å hjelpe organisasjonsmedlemmet med å bli komfortabel med den nye atferden som kreves for å få endringen til å lykkes, var det viktig å knytte den nye oppførselen til ens selvkonsept. Schein (1987) bemerket at denne prosessen krever betydelig praksis. De må prøve ut den nye atferden, få tilbakemelding og tilpasse seg. Tilpasningen vil igjen ta tid, noe det ikke var ubegrenset av under pandemien.

#### ***John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring***

Til tross for sin popularitet og empiriske fundament, har Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring også sine begrensninger. En av utfordringene er at modellen er svært lite fleksibel. Det passer ikke nødvendigvis til endringens dynamiske og komplekse natur. Modellen antar også at endring er en engangshendelse som kan fullføres på en lineær måte, snarere enn en kontinuerlig prosess som krever konstant tilpasning. Dessuten kan det hende at modellen ikke adresserer noen av de emosjonelle og psykologiske aspektene ved endring, som frykten for personlig og profesjonelt nederlag. Det er også faktorer som kan påvirke motivasjonen og ytelsen til de involverte i endringsprosessen. For å møte utfordringene som kan medfølge ved å bruke Kotters åttetrinnsmodell ved organisatorisk endring, bør organisasjonen være fleksible og lydhør for de endrede omstendighetene og behovene til sine interessenter (Johnsen & Jacobsen, 2017). De som leder endringen må også supplere



modellen med andre verktøy og teknikker som kan hjelpe dem å håndtere den menneskelige siden av endring, for eksempel Emy Edmondsons modell for å skape psykologisk trygghet. Det er også viktig å understreke at det ikke finnes en universal modell for hvordan man gjennomfører en vellykket organisatorisk endring. Det er helt enkelt for mange variabler som kan påvirker endringsprosessen. Som for eksempel omfanget av det som skal endres, om endringen er av proaktiv eller reaktiv karakter- haster det? Og er organisasjonen klar, både faglig, organisatorisk og emosjonelt for endringen som skal gjennomføres? Å sammenlikne flere ulike endringsmodeller og konsepter opp mot det kontekstuelle utfordringsbildet kan være formålstjenlig når organisasjonen skal velge innretning for endringsprosessen. Det er også mulig å plukke momenter fra flere konsepter og utforme en hybridmodell. Uavhengig av hvilken innretning organisasjonen går for viser litteraturen at det er viktig å være tydelig, konsekvent og samarbeidende under hele endringsprosessen. I dette ligger det implisitt å søke tilbakemelding og støtte fra de som blir påvirket av endringene. Dette danner som nevnt i kapittel to, grunnlaget for vedvarende endring.

### ***7.1.3 Anbefalt videre forskning***

Ut fra intervjuene var konsernet omforent om de organisatoriske beslutningene som ble fattet under COVID-19. Resultatene fra undersøkelsene om arbeidstakernes tilfredshet viste også at de ansatte trives i selskapet, selv under pandemien. Til tross for gode resultater kan det være at det eksisterer en annen oppfatning av kriseledelsen under pandemien. Til videre forskning kan det derfor være interessant å gjennomføre en liknende studie på alle de 50 mest sentrale lederposisjonene i selskapet under konsernledelsen. Det kan også være av interesse og undersøke hypotesene som ble presentert i kapittel 6,3; H1) Det har blitt iverksatt aktiviteter av konsernledelsen som fremmer psykologisk trygghet før og under pandemien. H2) Høy grad av psykologisk trygghet mellom toppledelsen og de 50 viktigste lederposisjonene i konsernet har bidratt til vellykkede endringsprosesser for selskapet under pandemien. H3) Psykologisk trygghet bidrar positivt i arbeidet med de ulike trinnene i Kurt Lewins tretrinnsmodell for endring og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring.

## Referanseliste

- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Fagbokforlaget
- Akingbola, K., Rogers, S. E. & Baluch, A. (2019). *Change management in nonprofit organizations*. Palgrave Macmillan.
- Aktas, M. (2021). *Lewin's Change Model – everything you need to know*. User guiding. Hentet 4.april 2023 fra <https://userguiding.com/blog/lewins-change-model-theory/>
- Anderson, D. & Anderson, L.A., 2010. *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. John Wiley & Sons.
- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J-L. & Shafiq, H.(2012). Back to the future: revis-iting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development, volume 31,(utg 8)*. s.765
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior, 24(1)*, 45-68. <https://doi.org/doi.org/10.1002/job.179>
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A. & Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology, 12(1062)*. DOI:10.3389/fpsyg.2021.661628
- Bergmann, B., & Schaeppi, J. (2016). A data-driven approach to group creativity. *Harvard Business Review, 12*, s.43-62.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology, 97(1)*, 151. <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Bridges, M. (2019). *Lewin 3-Step Change Management Model: A Simple and Effective Method to Institute Change that Sticks*. Hentet 21.september 2022 fra: <https://mark-bridges.me-dium.com/lewin-3-step-change-management-model-a-simple-and-effective-method-to-institute-change-thatsticks-c0274316748d>.
- Bruvoll, I. C., & Børresen, V. G. (2021). *The effect of relationship conflict on management team performance: The mediating effect of psychological safety* [Master's Thesis, University of Oslo]. <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-90074>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal.

- Journal of Management Studies, 41(6), 977-1002. DOI:10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x
- Calder, A.M.(2013). Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change. *Utah State University Undergraduate Honors Capstone Projects, no. 144. s. 8 – 10.*
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management journal, 50(4)*, 869-884.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Doyle, A. (2017). Adaptive challenges require adaptive leaders. *Performance Improvement (International Society for Performance Improvement), 56(9)*, 18-26. DOI:10.1002/pfi.21735
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44(2),s. 350-383.* <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (Vol. 12, pp. 239-272). *Russell Sage Foundation.*
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1)*, s. 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.* John Wiley & Sons.
- Gill, R.(2003). Change management-or change leadership? *Journal of change management, 2002, Vol.3 (4), s.307-318*
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, s. 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grønmo, S.(2020). *reliabilitet.* Store Norske Leksikon. Hentet 28.02.2023 fra <https://snl.no/reliabilitet>
- Grønmo, S.(2023). *Kvalitativ metode.* Store Norske Leksikon. Hentet 26.02.2023 fra [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Ha, H.(2014). Change Management for Sustainability. *Business Expert Press, New York, US. s.1 – 4.*

- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (s. 315-342). Englewood Cliffs.
- Hammernes, C.H.(2020). For å lykkes med endringsprosesser er det viktig at lederen ikke bare overkjører medarbeiderne. *Ledernytt*. Hentet 15.april 2023 fra <https://www.ledernytt.no/bruk-motstand-som-kunnskapskilde-i-endringsprosesser.6274007-458588.html>
- Haslie, A.N & Nøra, S.(2020). Hvordan påvirker koronakrisen folks arbeidsliv og helse? *Arbeidsforskningsinstituttet AFI*. Henter 13.04 fra <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/arbeidslivsbarometerets-koronaundersokelse>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of Adaptive leadership*. Harvard Business School Publishing.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis* (3. utg.). Universitetsforlaget
- Holzer, D.(2015). *The BIM Manager's Handbook, Part 2: Change Management*. John Wiley & Sons Inc., New York, US. s.3-6
- Jacobsen, D. I.(2005) Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2 utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3 utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag (utg.4)*. Abstrakt forlag AS
- Johannesen, E, F. (2022). Abduksjon <https://www.idunn.no/doi/10.18261/nost.6.2.4>
- Johannesen, J. A. & Olsen, B.(2020). *Positivt lederskap* (5.utg). Fagbokforlaget
- Johnsen & Jacobsen.(2017).*Har endringsledelse og endringsstrategi en påvirkning på forpliktelse til endring?* Hentet 16. april 2023 fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmllui/bitstream/handle/20.500.12199/1042/751%20Johnsen%20og%20Jacobsen.pdf?sequence=1>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York.
- Kotter, J.P.(1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business

- Review, volume 73, (utg 2.) S. 59 – 67.*
- Kotter, J.P.(1996). *Leading Change. Harvard Business School Press, Boston, US.*
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change. Harvard Business Review Press.*
- Leavy, B. (2011). Leading adaptive change by harnessing the power of positive deviance. *Strategy & Leadership*, 39(2), 18-27. DOI:10.1108/10878571111114437
- Levin, M.& Klev, R.(2021). *Forandring som praksis (3.utg).* Fagbokforlaget
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), s.5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Harper & Row.*
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22(2), s. 128-142. <https://doi.org/10.1080/08959280902743501>
- Martinsen Øyvind L. (2009) (red) ”*Perspektiver på Ledelse*”. 3. utgave. Gyldendal Akademisk Oslo.
- McCalma, J, & Paton, A. Robert.(2008). *Change management. Aguide to effective implementation. Third edition.* Sage publication Ltd
- McPheat, S.(2011). *Management Training Specialists. Kotter’s Eight Phases of Change.* Hentet 20. April fra <https://www.mtdtraining.com/blog/kotters-eight-phases-of-change.htm>
- Meiner, M.(2016). *Endringsledelse- En litteraturstudie av konseptet endringsledelse. Lederens rolle i endringsprosesser*(Mastergradsavhandling). Norges Arktiske Universitet
- Nembhard, I., & Edmondson, A. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking Up, collaboration, and experimentation in organizations. In G. Spreitzer & K. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship.* Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>
- Newton, R.(2007). *Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen.* Pearson Education Limited, UK. s. 6 – 8.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice (8. utg.).* Sage Publications.
- Tjønneland, E.(2020). *Generalisering.* Store Norske Leksikon. Hentet 28.02.2023 fra <https://snl.no/generalisering>
- Todnem By, R.(2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), s.369-380.

- Tranøy, E.K.(2019). Metode. Store norske leksikon. Hentet 15.april 2023 fra ‘  
<https://snl.no/metode>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (s. 315-342). Englewood Cliffs.
- Holzer, D.(2015). The BIM Manager's Handbook, Part 2: Change Management. *John Wiley & Sons Inc., New York, US. s. 3 – 6.*
- Pedraza, J. M. (2010). Elements for effective management of a business corporation crisis situation. I P. Alvintzi & H. Eder (Red.), *Crisis Management.* (s. 1-36). Nova Science Publishers.
- Roshan, A & Ahluwalia, S.(2021). Global COVID-19 cases surpass 100 million as nations tackle vaccine shortages. *Reuters.* Hentet 20 desember 2022 fra  
<https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-global-cases-idUSKBN29W0L6>
- Sagberg.(2021). Endringsledelse. *Store Norske Leksikon.* Hentet 19. april fra  
<https://snl.no/endringsledelse>
- Saldaña, Johnny.(2014). The Oxford Handbook of Qualitative Research. *Coding and Analysis Strategies.* redigert av Patricia Leavy, Oxford University Press, Incorporated, 2014.
- Sander, K .(2019). Forskningsdesign. *Estudie.* Hentet 15. april 2023 fra <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>
- Sander, K .(2019). Validitet. *Estudie.* Hentet 28.02.23 fra <https://estudie.no/validitet/>
- Sander, K.(2021). Endringsledelse og endringsprosesser. *Estudie.* Henter 9. oktober 2022 fra  
<https://estudie.no/endringsledelse/>
- Sander,K.(2022). Eksplorerende design. *Estudie.* Hentet 15. april 2023 fra  
<https://estudie.no/eksplorerende-design/>
- Schein, E. H., Blake, R. R., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach.* Wiley New York.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation: Vol 2. Its role in organization development.* Addison-Wesley.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology,85(1),s. 102-111.* <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>

- Sommerfeldt, A.P. (2021). *Norge er på Europatoppen i krisehåndtering*. Universitetet i Bergen. Hentet 5. Januar 2023 fra <https://www.uib.no/pandemi/142438/%E2%80%93-norge-er-p%C3%A5-europatoppen-i-kriseh%C3%A5ndtering>
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse* (2. utg.). Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Tranøy, E. K.(2021, 22.mars). Induktiv metode. I Store norske leksikon [https://snl.no/induktive\\_metoder](https://snl.no/induktive_metoder)
- Trent, A., & Cho, J., 2014. *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Edited by Leavy, P., Oxford University Press Inc., New York, US. S. 639 – 641.
- Vuori, T. & Huy, Q., 2016. *Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle*. *Administrative Science Quarterly*, volume 61, issue 1. S.18 – 20.
- WHO.(2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Hentet 15. april 2023 fra <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

## **Figurer**

Figur 1. Masteroppgavens oppbygning

Figur 2. Kurt Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse

Figur 3. Kodediagram for aggregerte data i lys av John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring

Figur 4. Sammenhengen mellom data fra intervjuene, John Kotters åttetrinnsmodell og Kurt Lewins tretrinnsmodell.

Figur 5. The Leader's Tool Kit for Building Psychological Safety. Fra *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, av Amy C. Edmondson. Copyright 2018. John Wiley & Sons, Incorporated

Figur 6. Tendenser til sammenheng mellom aggregerte funn fra intervjuene og Emy Edmondsons modell for psykologisk trygghet

Figur 7. Sammenhengen mellom Emy Edmondsons modell for psykologisk trygghet, Kurt

Lewins tretrinnsmodell for endringsledelse og John Kotters åttetrinnsmodell for organisatorisk endring



# Vedlegg1- Informasjonsskriv og intervjuguide

## Undersøkelse i forbindelse med mastergradsoppgave i strategi og ledelse (Master of Business Administration, MBA) ved Nord Universitet 2022-2023.

### *Tema: endringsledelse*

#### **Kort om undersøkelsen**

##### *Bakgrunnen for undersøkelsen*

Undersøkelsen gjennomføres i forbindelse med en mastergradsutdanning i strategi og ledelse (Master of Business Administration, MBA) ved Nord Universitet, avdeling Bodø. Oppgaven søker å samle kunnskap om hvordan endringsledelse har blitt praktisert i et bransjeledende Norsk konsern under den globale pandemien COVID-19, og om tiltakene kan understøttes av etablerte teorier om endringsledelse.

##### *Hva skal undersøkelsen bidra til?*

Med utgangspunkt i at deres konsern har hatt betydelig økonomisk vekst under pandemien er det et mål for undersøkelsen å se om endringsaktivitetene som er effektivt kan understøttes av etablerte teorier om endringsledelse, og eventuelt avdekke forhold som kan ha vært avgjørende for deres suksess.

##### *Hvordan skal resultatene benyttes?*

Resultatene skal bidra til å gi deres foretak kunnskap om hvilke endringsaktiviteter som ledelsen mener har vært utslagsgivende for den positive utviklingen under pandemien. Kunnskap om hva som har fungert bra, samt hva som har fungert mindre bra kan benyttes til å styrke foretakets endringskapabilitet ytterligere. Det er også ønskelig at resultatene kan gi implikasjoner på hvordan effektiv endringsledelse bør utøves i organisasjoner generelt under krevende eksterne forhold.

##### *Hvordan skal undersøkelsen gjennomføres?*

Det skal gjennomføres semistrukturerte intervjuer med totalt fem representanter fra toppledelsen i konsernet. De som inngår i undersøkelsen besitter erfaringer fra det fenomenet som skal studeres som en konsekvens av deres stilling i konsernet. Derfor benyttes formålsbestemt utvalgsstrategi.

Alle intervjuobjektene får tilsendt spørsmålene i forkant av intervjuet. Som et tid- og ressursbesparende tiltak er det tenkt at «Voice over Internet Protocol», via videotjenesten Microsoft Teams, skal benyttes i datainnsamlingen. Med samtykke fra deltakerne vil hele intervjuet bli tatt opp i denne løsningen. Opptakene skal kun benyttes i analysearbeidet, og

Øvrig informasjonen som samles inn gjennom undersøkelsen skal kun brukes til de formålene dataene er samlet inn for.

I fare for at informantene skal kunne identifiseres indirekte gjennom å avsløre deres stilling og arbeidssted, alder, kjønn osv. vil jeg praktisere full anonymitet i undersøkelsen. Dette for å ivareta kravene i Personopplysningsloven, og med tanke på konkurransemessige hensyn for konsernet.

### **Oppgavens problemstilling:**

*Hvordan har COVID-19 pandemien påvirket måten å jobbe på i et bransjeledende norsk konsern?*

### **Spørsmål til intervjuet**

1. Da Norge stengte ned 12. mars 2020 ble premissgrunnet endret for mange norske bedrifter. Hva ble ansett som de største endringsbehovene for deres foretak og hvorfor?
2. Hvordan ble behovet for endring forankret utover i konsernet?
3. Hva skulle endringene bidra til for konsernet? Hvordan ble dette kommunisert?
  - *Oppfølgingsspørsmål:* Hvordan skulle endringene systemisk følges opp (eks. strategiske vurderinger, ansvarfordeling, allokering av ressurser, rutiner for rapportering m.m)?
4. Hvordan vil du beskrive holdningene i konsernet rundt de endringene som har funnet sted (før gjennomføring, under og etter)?
5. Av gjennomførte endringer etter mars 2020, hvilke anser du som de tre viktigste for hvor dere er i dag og hvorfor? Og hvordan ble endringene ledet og gjennomført?
6. Med utgangspunkt i spørsmål fem, på hvilken måte definerte dere tiltaket/endingen som vellykket og hvordan ble det kommunisert?
7. Har pandemien frembrakt noe positivt som konsernet kan bygge videre på?
8. Har endringene dere har igangsatt i løpet av pandemien ført til varige endringer i organisasjonen? Hvis ja, på hvilke måter?

Jeg ser frem til å møte dere alle for lærerike samtaler om et spennende tema!

Mvh

Christoffer Myrvold Karlsen  
MBA-student v/ Nord Universitet