

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Emma Køhler Haug
Magnus Jordhøy

Koronapandemiens påvirkning på ledelsespraksis: Fra nærledelse til fjernledelse

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 77

Forord

Denne masteroppgaven inngår som obligatorisk og avsluttende del av vårt masterstudium i Strategi og ledelse ved Nord Universitet avdeling Stjørdal. Vi er oppvokst sammen og kjenner derav hverandre godt, samtidig som at vi jobber i samme konsern. Gjennom hele studiet har vi jobbet sammen og fullfører det nå sammen med denne masteroppgaven.

Det har vært både spennende, utfordrende, tidskrevende og en utviklende reise. Vi fant en fellesinteresse for endringsledelse og endringsprosesser, som derav ble et naturlig valg av tema for masteroppgaven. Begge jobber innen bank og finans, og har en del erfaring med endringsprosesser. Ønsket var å skrive om noe som var tidsaktuelt ble det naturlig å skrive om koronapandemien som ser ut til å ha påvirket ledelsesfaget. Vi håper at masteroppgaven vil gi et innblikk i temaet endringsledelse og herunder kriseledelse, under det som ble en langvarig krise, og hvordan ledere i SpareBank 1 SMN håndterte de løpende endringene som følge av de ulike restriksjonene.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Gro Talleraas for et godt samarbeid. Videre ønsker vi å takke våre ledere som har lagt til rette for at vi fikk fullført masteroppgaven på en god måte. Vi vil også takke lederne i SpareBank 1 SMN som har stilt opp som informanter. Til slutt vil vi takke de som står oss nærmest, for god støtte og motivasjon.

Trondheim, mai 2023

Emma Køhler Haug og Magnus Jordhøy

Sammendrag

Nye lovkrav og endringer har blitt en stor del av bank- og finansbransjen de senere årene, med hyppige endringer i form av nye krav som ilegges, hvor man gjerne får en tidsfrist før noe skal være endret. 12. mars 2020 ble store deler av Norge nedstengt som følge av pandemien Covid-19. Beordringer fra myndighetene kom på løpende bånd og virksomheter måtte omstille seg raskt. I denne oppgaven har vi valgt å se på ledernes rolle i endringsprosessene og hvordan deres lederstil således ble påvirket som følge av pandemien.

Vår problemstilling er:

«Hvordan ble ledelse i SpareBank 1 SMN påvirket under Covid-19?»

Koronapandemien startet som en akutt krise. Dette medførte store omveltninger for alle i SpareBank 1 SMN, og dette innebar krisehåndtering for ledelsen. Arbeidsplassen ble tvunget over til digitale kommunikasjonsflater og man mistet den fysiske kontakten med kollegaer da man ble plassert på hjemmekontor. Lederne måtte lede på avstand og tilpasse lederstilen til den enkelte medarbeider. Arbeidshverdagen var endret i stor grad, i påvente av den gamle normalen. I ettertid kan man se på startfasen som opprettholdelse av en best mulig arbeidshverdag.

Ettersom tiden gikk gled man over fra en akutt krise, til å være i en endringsprosess. Arbeidsplassen kunne ta mer eierskap selv, og finne metoder som passet den enkelte avdeling. Dette i form av tilrettelegging og innføring av egne rutiner tilpasset den enkeltes medarbeiders livssituasjon. Det ble da enklere å hensynta de med ekstra slitasje og motivasjonssvikt. Forholdet mellom leder og medarbeider ble mer tillitsbasert enn tidligere, og den tradisjonelle lederstilen var nå litt utdatert.

Vi benyttet en semistrukturert intervjuform, hvor vi hadde dybdeintervju med fem ledere i SpareBank 1 SMN. Dette for å få en subjektiv opplevelse av informantene, der de kunne snakke fritt, samtidig som vi hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Litteraturen vi har anvendt skal belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål fra ulike innfallsvinkler. Informasjonen fra informantene sett mot aktuell litteratur benyttes til å drøfte problemstillingen og gir våre resultater.

Pandemien har satt sine preg, både på godt og vondt, men det er i omstilling- og endringsprosesser verden kommer et skritt videre. Funnene viser at den nye arbeidshverdagen

har større fokus på fleksibilitet og selvstendighet, og har visst viktigheten av tillit og god relasjon mellom ledelse og medarbeider. Hybridkontoret er nok kommet for å bli.

Abstract

New legal requirements and changes have become a large part of the banking and financial industry in recent years, with frequent changes in the form of new requirements being imposed at any time. On 12 March 2020, large parts of Norway were shut down as a result of the Covid-19 pandemic. Orders from the authorities came in on a continuous basis and businesses had to adapt quickly. In this thesis, we chose to look at the role of leaders in the change processes, and how their leadership style was thus affected as a result of the pandemic.

Our problem statement is:

"How was management in SpareBank 1 SMN affected during Covid-19?"

The corona pandemic started as an acute crisis. This caused major upheaval for everyone in SpareBank 1 SMN, and this meant crisis management for the management. The workplace was forced to switch to digital communication surfaces, and you lost physical contact with colleagues when you were placed in a home office. The managers had to lead from a distance and adapt the leadership style to the individual employee. The working day had changed to a great extent, in anticipation of the old normal. In retrospect, the initial phase can be seen as maintaining the best possible working day.

As time went on, it shifted from an acute crisis to being in a process of change. The workplace could take more ownership itself, and find methods adapted to the individual department, in the form of facilitation and introducing its own routines that were adapted to the individual's life situation. It then became easier to take into account those with extra wear and tear and lack of motivation. The relationship between manager and employee became more based on trust than before, and the traditional management style was now considered outdated.

We used a semi-structured interview format, where we had in-depth interviews with five managers at SpareBank 1 SMN. This was to get a subjective experience of the informants, where they could speak freely, while we had the opportunity to ask follow-up questions. The literature we have used will illuminate our issue and research questions from different angles. The information from the informants compared to current literature is used to discuss the issue and provides our results.

The pandemic has left its mark, both for good and for bad, but it is in restructuring and change processes that the world takes a step forward. Our study shows that the new working routine

has led to greater focus on flexibility and independence and has known the importance of trust and a good relationship between management and employees. The hybrid office is probably here to stay.

Figurer og tabeller

Figur 1: Kruke: Kriseledelse

Figur 2: Kotters 8-stegsmodell for organisatorisk endring

Figur 3: Maslows behovshierarki

Figur 4: Herzberg motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

Tabell 1: Egenprodusert oversikt over informantene

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iv
Figurer og tabeller.....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og formål.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Avgrensning av oppgaven.....	2
1.4 Oppgavens oppbygning.....	3
2 Teori og litteraturgjennomgang.....	4
2.1 Hva er ledelse?.....	4
2.2 Kriseledelse.....	4
2.3 Lederstiler.....	8
2.3.1 Transaksjonell og transformativ ledelse.....	9
2.3.2 Tillitsbasert ledelse.....	10
2.4 Endringsledelse.....	11
2.4.1 «Kotters 8-steg modell».....	12
2.5 Fjernarbeid og fjernledelse.....	14
2.6 Motstand mot endring.....	15
2.7 Kommunikasjon.....	16
2.7.1 Kommunikasjon som verktøy.....	17
2.7.2 Kommunikasjon som strategi.....	18
2.7.3 Informasjonens betydning.....	18
2.7.4 Effektiv kommunikasjon.....	18
2.8 Motivasjon.....	19
2.8.1 Indre- og ytre motivasjon.....	19
2.8.2 Autonomi.....	20
2.8.3 Tilhørighet.....	21
2.8.4 Kompetanse.....	21
2.8.5 Maslows behovshierarki.....	22
2.8.6 Herzbergs motivasjonsteori.....	22
3 Metode.....	24
3.1 Metodevalg.....	24
3.2 Forskningsstrategi og design.....	25
3.3 Datainnsamling.....	26
3.4 Rekruttering av informanter.....	27
3.5 Intervjuguide.....	28
3.6 Gjennomføring av intervju.....	29
3.7 Dataanalyse.....	30
3.8 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet.....	31
3.8.1 Validitet (Troverdighet).....	32
3.8.2 Reliabilitet (Pålitelighet).....	33
3.9 Ethiske Aspekter.....	34
3.10 Metodesvakhet.....	35
4 Empiri.....	36
4.1 Funn og empirisk analyse.....	36
4.2 Hvordan ble din lederstil endret under Covid-19?.....	37

4.2.1	Krisehåndtering	37
4.2.2	Endring i arbeidshverdagen.....	37
4.2.3	Ny lederstil	39
4.3	Hva er erfaringene tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse?.....	40
4.3.1	Utfordringer.....	40
4.3.2	Kommunikasjon	43
4.4	Hvordan påvirket Covid-19 ansattes motivasjon?.....	44
4.4.1	Mottakelse av endring	44
4.4.2	Utfordringer.....	45
4.5	Hvilke læringspunkter kan videreføres i den nye arbeidshverdagen?.....	46
4.5.1	Kunne vært gjort annerledes.....	46
4.5.2	Til videreføring.....	48
5	Drøfting	50
5.1	Hvordan ble din lederstil endret under Covid-19?	50
5.1.1	Krisehåndtering	50
5.1.2	Ny lederstil	52
5.2	Hva er erfaringene tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse?.....	53
5.3	Hvordan påvirket Covid-19 ansattes motivasjon?.....	56
5.4	Hvilke læringspunkter kan videreføres i den nye arbeidshverdagen?	59
6	Konklusjon.....	62
	Referanseliste	64
	Vedlegg	70
	Vedlegg 1: Intervjuguide	70
	Vedlegg 2: NSD Meldeskjema	72
	Vedlegg 3: NSD vurdering	76

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Ledelse er et emne man hører om i mange settinger og har lenge brakt interesse blant individer. Sentralt i de tradisjonelle ledelsesdefinisjonene er kommunikasjon, beslutninger, påvirkning, motivasjon og mål. En leder vil befinne seg i flere posisjoner. Lederen påvirker verdier og normer gjennom sin atferd, skaper kultur og skal bære sin organisasjon (Klev & Levin, 2009). Arbeidsoppgavene, situasjonsbegrensningene og de mellommenneskelige prosessene er i utgangspunktet det som avgjør hvilket handlingsforløp som sannsynligvis vil lykkes (Yukl, 2013).

12. mars 2020 ble brått store deler av Norge stengt. Koronakrisen var kommet til Norge. Beordringene fra myndighetene om nedstenging var den største inngripen hos en nordmann siden andre verdenskrig. En krise vi trodde skulle være kortvarig, men som ble det motsatte. Dette tvang frem nye tilværelser for de fleste virksomheter og krevde kjapp omstilling. Ledelse av medarbeiderne måtte gjøres på en ny og ukjent måte, i form av fjernledelse. Ledernes rolle var viktig både under startfasen, som omhandlet krisehåndteringen, men også ved de langvarige endringene, og som startet endringsprosessene.

Vi står ovenfor kontinuerlige endringer i et samfunn med økende konkurranse, teknologiske endringer og endrede holdninger, og håndtering av endringer er derfor en forutsetning for et godt lederskap og hvorvidt omstillingene og endringene lykkes (Martinsen, 2019). Hennestad og Revang (2017) hevder at all ledelse er endringsledelse ettersom samfunnet og omgivelser endrer seg kontinuerlig. Behovet for kriseledelse utløses først ved at en krise inntreffer, og deretter vil behovet for endringsledelse være vesentlig når krisen blir langvarig og langvarig endring må skje (Kotter, 1995). I endringsledelse leder man under stabile forhold i planlagte endringer (Balogun & Hailey, 2008, referert i Nesse 2015), mens kriseledelse omhandler ledelse under ekstreme situasjoner med usikkerhet og tidspress (Person & Clair, 1998). Nesse (2015) mener det er en glidende overgang mellom krise og endring, da det benyttes mye likt under håndtering av en krise, som i en planlagt endring.

Det vil være behov for ytterligere endringer og utføre endringsledelse, når kriser blir langvarige, for å kunne møte fremtidige utfordringer (Kotter, 1995). Dette ble erfart under koronapandemien.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Kriseledelse og krisehåndtering ble svært aktuelt ved utbruddet av koronapandemien. Dette anses fortsatt som dagsaktuelt, og med dette fant vi dette som et spennende tema for vår masteroppgave. Hovedtemaet ble derfor kriseledelse, og herunder har vi benyttet relevant teori for å belyse vår problemstilling.

Vi er to medforfattere som jobber i SpareBank 1 SMN, men i ulike roller innenfor bank og finans. SpareBank 1 SMN er en regional, selvstendig sparebank med hovedkontor i Trondheim (SpareBank1.no). Vi avklarte med våre arbeidsgivere at vi kunne skrive oppgaven om banken, og forklarte at vi ønsket å forske på hvordan ledelse var blitt påvirket av koronapandemien. Dette stilte de seg positive til, og vi håper vår forskning kan komme til nytte også for banken. Vi så tilbake på pandemien og diskuterte hvilken vinkling og problemstilling som var mest aktuell for vårt emne.

Følgende problemstilling ble utformet:

«Hvordan ble ledelse i SpareBank 1 SMN påvirket under Covid-19?»

Endringsprosesser er et komplekst fagområde, og i forsøk på å konkretisere problemstillingen inkluderte vi flere forskningsspørsmål for å kunne besvare problemstillingen:

- *Hvordan ble din lederstil endret under Covid-19?*
- *Hva er erfaringene tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse?*
- *Hvordan påvirket Covid-19 ansattes motivasjon?*
- *Hvilke læringspunkter kan videreføres i den nye arbeidshverdagen?*

Flere begreper må belyses i disse forskningsspørsmålene. Gjennom å belyse spørsmålene vil man oppnå forståelse for hvordan ledelse ble påvirket som følge av koronapandemien.

1.3 Avgrensning av oppgaven

Kriseledelse, endringsledelse og fjernledelse er store temaer. Det ble derfor nødvendig å avgrense oppgaven til hvordan ledelse ble påvirket som følge av koronapandemien. Vi vil se nærmere på omstillingen til en ny arbeidshverdag, og hvordan de ulike endringer og utfordringer ble håndtert av lederne samt hvilke læringspunkter vi kan ta med til videreføring.

Oppgaven er først og fremst rettet mot SpareBank 1 SMN og ledernes erfaringer rundt koronapandemien. For å begrense oppgaven benyttet vi dybdeintervju, hvor fem mellomledere fra ulike team i banken ble intervjuet. Målet vårt har vært å belyse deres måte å håndtere pandemien på, i et ledelsesperspektiv, og ledelsen har gjerne klare tanker og erfaringer om emnet. Et krav var at alle informantene hadde ledet både før og under pandemien. En konsekvens med denne avgrensningen er at man ikke får sett perspektivet i lys av medarbeiderens oppfattelse, men på bakgrunn av vår tidsramme og fagfelt valgte vi å sette søkelyset på ledelsen i denne oppgaven.

1.4 Oppgavens oppbygning

Første kapittel er innledning og en introduksjon til temaet. Kapitlet inkluderer en faglig bakgrunn og formål for oppgaven, presentasjon av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Til slutt kommer en avgrensning av oppgaven.

Kapittel to starter med en innledning til litteraturkapitlet som er benyttet i forskningsarbeidet.

Valgt teori og forskning er aktuelt for å kunne besvare vår problemstilling. Litteraturkapitlet starter med en innføring i ledelse, før kriseledelse, lederstiler, endringsledelse, fjernarbeid og fjernledelse, motstand mot endring, kommunikasjon og motivasjon presenteres.

I neste kapittel presenteres valg av metode. I dette inngår metodevalg, forskningsdesign, datainnsamling, spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet, samt etiske aspekter. Hvordan innhenting av datamateriell er utført ved benyttelse av dybdeintervju blir redegjort, samtidig som studiepopulasjon beskrives.

Deretter kommer empirikapitlet hvor resultatene fra studiene blir presentert. Underkapitlene er inndelt etter de fire forskningsspørsmålene.

I det femte kapitlet drøftes resultatene i lys av aktuell litteratur. Også her er underkapitlene inndelt etter forskningsspørsmålene, slik at våre funn fremkommer tydelig og systematisk.

Avslutningsvis presenteres en oppsummering og konklusjon, hvor problemstillingen skal besvares.

2 Teori og litteraturgjennomgang

I dette kapitlet presenteres utvalgt teoretisk rammeverk for oppgaven som benyttes for å analysere vårt datamateriale. Formålet med teorien er å vise frem for leser hva som er aktuelt for vårt emne, og som skal belyse problemstillingen. Ettersom problemstillingen omhandler lederskap i kriser, ble hovedfokuset ulike former for ledelse, herunder kriseledelse, lederstiler, endringsledelse samt fjernledelse og fjernarbeid. Motstand mot endring, kommunikasjon og motivasjon er også relevante emner som vil belyses.

Det er viktig å konkretisere at hovedfokuset i oppgaven vil være kriseledelse sett mot et ledelsesperspektiv. Dette fordi koronapandemien var en krise, og kriseledelse er derav mer relevant enn endringsledelse. Krukes (2012) modell som omhandler kriseledelse ble dermed grunnlaget for oppgaven. Modellen sier noe om ledelse i de ulike fasene man er i ved en krisesituasjon, herunder førkrisefase, akutt krisefase og etterkrisefase.

2.1 Hva er ledelse?

Jacobsen og Thorsvik (2019) definerer ledelse som ulike handlinger utført av en eller flere personer, som har til intensjon å få en annen person til å utføre noe og bidra til at virksomheten når sine mål etter beste evne. Ledelse omhandler å redusere usikkerhet, fremme dialog og motivasjon (Klev & Levin, 2021). Videre sier Jacobsen og Thorsvik (2019) at ledelse kan ses på som en relasjon, da ledelse er en prosess for å påvirke menneskers tankegang, holdninger og atferd for å nå et bestemt felles mål. Sentralt i de tradisjonelle ledelsesdefinisjonene er kommunikasjon, beslutninger, påvirkning, motivasjon og mål (Hennestad & Revang, 2017).

2.2 Kriseledelse

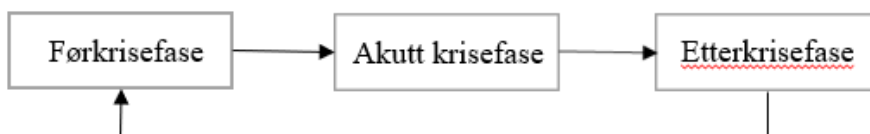
Kjølaas (2015, s. 15) definerer krise på følgende måte: «*En situasjon som avviker fra det som er normalt, oppstår relativt hastig, har betydning for samfunnet, truer grunnleggende verdier (liv, helse, livsgrunnlag) og krever at tiltak settes i verk raskt*». Videre sier Kjølaas (2015) at kriser kan gi negative og uheldige konsekvenser på mange områder i livet, men er uunngåelige og oppstår gjerne som en overraskende hendelse.

En krise kan utløses av ulykker, pandemier, naturkatastrofer, politisk uro eller kriminelle handlinger, og de blir gjerne krevende og kan true sentrale verdier og medføre store negative konsekvenser (Nesse, 2015). Vi har med en organisasjonskrise å gjøre når mottakerne ikke har kapasitet til å håndtere en ualminnelig og ekstraordinær hendelse (Nesse, 2015). Beslutningstakere beslutter og responderer i stor grad på bakgrunn av et stort tidspress og usikkerhet (Rosenthal et al., 2001).

Borch og Andreassen (2020) definerer kriseledelse som det å være forberedt på en mulig krisesituasjon, og kriseledelse blir ofte karakterisert som rask håndtering av uforutsatte hendelser (Weick et al., 2008). Bråten (2020) sier, i likhet med Borch og Andreassen (2020), at en kriseleders oppgave er å være forberedt på at en mulig krisesituasjon kan oppstå. Lederens oppgave er dermed å tenke gjennom kritiske situasjoner som kan bryte ut i en organisasjon og være best mulig forberedt dersom krisen skulle inntreffe.

Kriseledelse stiller store krav til lederen og ledelse vil dermed ofte være vanskelig og utfordrende (Coombs, 2015). Krisen er gjerne preget av overraskelser og tidspress, der det gjerne er mangel på erfaring og få rutiner for håndtering av situasjonen.

Det finnes flere modeller innenfor faglitteraturen som tar for seg kategorisering av kriser og krisehåndtering. Kruke (2012) anser kriseforløpet som en sirkulær prosess. Han mener at man må se på kriser og krisehåndteringen som en evigvarende prosess, fordi kriser gjerne vil følges opp av nye kriser i ulike former, variasjoner og alvorlighetsgrad. Nedenfor er modellen illustrert:



Figur nr. 1: Samfunnsikkerhet og krisehåndtering: Relevans for 22. juli 2011 (Kruke, 2012).

Førkrisefasen omhandler å forhindre at en krise skal utspille seg, samtidig som man skal forebygge effekten og konsekvensene av krisen. Den akutte krisefasen sier at man i forkant av krisen skal ha forberedt seg, og om dette fungerer i praksis, samtidig som man skal respondere på krisen. Etterkrisefasen handler om å ta lærdom og tilegne seg kunnskap og erfaringer om det som har utspilt seg. I tillegg skal man i denne fasen gjenopprette og gjenoppbygge det som eventuelt er blitt skadet eller ødelagt. Før man igjen tar med dette i førkrisefasen igjen. Krisen

vil tilsynelatende avsluttes på et tidspunkt, men arbeidet med forebygging og læring skal pågå kontinuerlig. Kruke (2012) mener at hovedmålet vil være å forhindre å komme tilbake til normaltilstanden, i den hensikt at man ikke vil tilbake til samme utgangspunkt som bidro til at krisen fikk utspille seg, samt effektene og konsekvensene den medførte.

Pearson og Mitroff (1993, referert i Nesse, 2016) har utarbeidet en lignende modell som Kruke (2012). Pearson og Mitroff sin modell tar for seg fem faser i krisehåndteringen, som viser kriseledelse før, under og etter endt krise:

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

Fasene nevnt ovenfor henger tett sammen, da det som gjøres i de ulike fasene omhandler utfallet av neste fase. Første fase omhandler å gjøre forebyggende tiltak gjennom beredskapsplaner. Videre omfatter fase to å kunne se varslingssignaler tidlig i en fremtidig krise. Den tredje fasen går ut på å igangsette umiddelbare tiltak mot den pågående krisen og hindre spredning. Fase fire er tilknyttet det å komme tilbake til normal drift, eventuelt å etablere den nye normalen. Den siste fasen handler om å innarbeide kritiske erfaringer fra krisen i organisasjonen (Pearson & Mitroff, 1993, referert i Nesse, 2016).

De tiltak som iverksettes av organisasjoner for å sikre riktig håndtering av en krisesituasjon kan anses som en fellesbetegnelse på kriseledelse. På denne måten skal hendelser som kan true organisasjonen håndteres slik at de ikke vil inntreffe like hardt (Kjølaas, 2015). I likhet med Pearson og Mitroff (1993), sier Kjølaas (2015) at det å få organisasjonen tilbake i ordinær drift, eller til en ny normalsituasjon så kjapt som mulig, er kriseledelsens neste oppgave slik at krisen blir redusert så mye som mulig.

Håndtering av hendelser som kan true organisasjoner og dens eksistens kan beskrives som kriseledelses rolle (Kjølaas, 2015). I kriseledelse fokuseres det mest på akutfasen rett etter at krisen inntraff, og sannsynligheten for å vende tilbake til normalsituasjonen så raskt som mulig, sett fra disse perspektivene (Lalonde & Rox-Dufort, 2010, referert i Borch & Andreassen, 2020).

Å håndtere kriser og igangsette aktiviteter umiddelbart for å minske konsekvensene av en krise, ansees også av Coombs (2015) som et stort ansvar for kriseledelsen. Kriselederens ansvar er fremdeles å utøve ledelse overfor de ansatte, samtidig som man skal lede virksomheten som er rammet av krisen. Kriseledelse avsetter en stor belastning da en krise betyr mye planlegging og krevende arbeidsperioder (Coombs, 2015). Det vil ofte oppstå dilemmaer og utfordringer, samt at det ofte vil være tidsrelaterte utfordringer og raske omslag i situasjonen, under beslutningsprosessene. Dermed vil det å få kontroll, hindre ekspansjon og gjenopprette normalitet være målet.

Som nevnt vil kriser ofte komme brått på, og lederen vil gjerne være på etterskudd fra start (Borch & Andreassen, 2020). Hvordan ledelse blir utøvet er en avgjørende faktor i kriser (Nesse, 2017). Videre poengterer Nesse (2017) at de som skal ivareta kriseledelsen ofte ikke er like godt forberedt som profesjonelle beredskapsorganisasjoner. Å fremstå som behersket, trygg, tydelig og å ha evnen til å handle raskt, er ifølge Karp (2019) noen viktige faktorer for en leder i krisehåndteringen. Nesse (2017) sier også at det i kriseledelse er viktig å benytte seg av de ressursene man har eller har mulighet til å fremskaffe.

For å kunne utføre effektiv kriseledelse er god situasjonsforståelse, ressursoversikt og evne til å fatte beslutninger nødvendig (Rake, 2008). Videre poengteres det at det også er viktig å ha en leder som er i stand til å rydde i uklare mål og ustrukturerte oppgaver under kriser. I likhet sier Nesse (2017) at kriser er situasjonsbestemte, og dermed må kriseledere være operative til å kunne utøve situasjonstilpasset lederskap, samt være fleksibel i sin lederstil. Hva en gjør som kriseleder er dermed viktigere enn den formelle lederrollen, hevder Nesse (2017).

Befolkningen vil se mot deres ledere i kriser for å få en forståelse for hvordan lederne oppfatter situasjonen og hvilke planer de tenker å gjennomføre for å normalisere situasjonen (Boin et al., 2013). Det forventes at lederen skal redusere usikkerhet og skape et konstruktivt bilde av krisen både rundt hva som foregår, hvorfor det skjer og hva som må gjøres, og dette kan gjøres ved å skape mening (Boin et al., 2013). Ifølge Boin et al. (2013) vil lederens beslutninger være vanskelig å undervurdere dersom lederen presenterer et relevant og oppdatert situasjonsbilde med ulike risikoforestillinger. Ledere må dermed unngå å bli for involvert i den operasjonelle delen av krisen, og heller fokusere på det strategiske ved en krise.

Brescia og Stern (2021, s. 341-345) har utviklet en lederskapsmodell for kriser som er basert på internasjonale studier av både vellykket- og mislykket kriseledelse. Modellen ble utarbeidet

som følge av angrepet på Twin Towers 11. september 2001, og omhandler dimensjoner av ledelse som bør vektlegges i kriser. Mykere egenskaper og kompetanse som tilrettelegging, forhandling, overtalelse og konsensus-bygging beskrives i modellen. Modellen viser fem dimensjoner av ledelse:

- *Selvbevissthet*: lederen må kunne kontrollere egne følelser og framstå rolig og rasjonell og bidra til bedre beslutninger i teamet
- *Situasjonsforståelse*: lederens evne til god situasjonsforståelse og formidlingsevne
- *Ledelse nedover i team*: lederens evne til å engasjere og anvende folks egenskaper i team
- *Ledelse oppover mot overordnede*: lederens evne til å gi råd og støtte til overordnede i hierarkiet samt evne til å påvirke
- *Ledelse på tvers mot interessenter*: lederens evne til samhandling med interessenter

Boin et al. (2013) sier, i likhet med Kruke (2012), at det er forventet at ledere tar lærdom av krisen ved å planlegge og trene for fremtidige kriser. Videre sier de at ledere skal kunne forklare hva som ble gjort under og etter krisen, i tillegg til å definere hvorfor dette ble gjort. Ledere bør også kunne forklare hva som fungerte og hva som burde blitt utført på en annen måte. Formålet med dette er at lederne skal lære av hendelsen og vite hvordan de må tilpasse seg og endre dysfunksjonelle prosesser for å være i stand til å håndtere nye kriser. Et slikt tiltak for å ta lærdom av krisehåndteringen er Koronakommisjonens rapport (2021). Gjennom analyser av sin sårbarhet, øvelser, kartlegge ulike områder og gjennomføre nettverksøvelser kan organisasjoner forbedre seg, noe som bør skje kontinuerlig for å forbedre sin praksis (Boin et al., 2013).

For å avslutte dette emnet ønsker vi å vise til sitatet til Rosenthal et al. (2001, s. 6): «*Morgendagens kriser vil aldri være helt lik dagens eller gårsdagens kriser*».

2.3 Lederstiler

En leder påvirker verdier og normer gjennom sin atferd, skaper kultur og skal bære sin organisasjon, samtidig som lederen vil befinne seg i ulike posisjoner (Klev & Levin, 2009). Arbeidsoppgavene, situasjonsbegrensningene og de mellommenneskelige prosessene er i utgangspunktet det som avgjør hvilket handlingsforløp som sannsynligvis vil lykkes (Yukl, 2013).

2.3.1 Transaksjonell og transformativ ledelse

Den tradisjonelle formen for ledelse er transaksjonell ledelse, der arbeidstaker leverer sine tjenester til sin leder og får belønning/en transaksjon for sine tjenester (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Transaksjonell ledelse består av to hovedelementer som er belønning og avviksledelse. Jacobsen (2004) sier at denne typen leder er opptatt av fornuftige byggerelasjoner med sine medarbeidere ved og for eksempel lokke medarbeidere med belønning for å endre deres adferd eller presentere en overbevisende «vanskelig nåsituasjon». Slik appellerer lederen til sine ansatte ved å gi belønning i bytte mot at medarbeiderne yter noe tilbake (Jacobsen & Thorsvik, 2019). På denne måten overbeviser den transaksjonelle lederen, da han vet at motstand for endring vil komme. Lederen vil også skape allianser for å skape kontroll og maktbalanser, for å overkomme motstanden. Med dette kan man si at en transaksjonell leder er en god politisk leder (Jacobsen, 2004).

Bass (1990) forklarer transformativ ledelse som når ledere forsøker å skape økt bevissthet, en felles interesse og får medarbeiderne til å se bort fra egne interesser og heller retter blikket mot fellesskapet. *Ledelse nedover i team*, fra Brescia og Stern (2021) sin lederskapsmodell for kriser, har noen fellestrekk med denne ledelsesstilen, hvor lederens evne til å engasjere og anvende folks egenskaper i team er i fokus. Videre sier Bass (1990) at en karismatisk person som både presenterer en visjon og er målbevisst ofte er kjennetegn på en transformativ leder. Ved å presentere målet på en forståelig og engasjerende måte klarer lederen å inspirere og å skape engasjement og kommunisere store forventninger (Bass, 1990). Hovedelementene innenfor transformativ ledelse er derav; utvikle en visjon, inspirere, hensynet til den enkelte og intellektuell stimulering (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ledere skal vise retning for en organisasjon, levere resultater og forberede organisasjonen slik at den kan håndtere løpende utfordringer, men også fremtidige utfordringer, samt fremstå med integritet (Bovaird & Loeffler, 2003). Den transformative lederen skal presentere meningen med arbeidsoppgavene i organisasjonen, skape engasjement og presentere fremtidige visjoner (Jacobsen, 2004). En viktig oppgave for lederen er dermed å skape samhold innad i hele organisasjonen. Den symbolske siden av ledelse står i fokus i denne ledelsesformen, framfor å benytte makt eller tvang. Videre sier Jacobsen (2004) at fokuset er på den emosjonelle kontakten og at lederen går frem som et godt eksempel og inspirator.

2.3.2 Tillitsbasert ledelse

Ifølge Grimen (2009) er å handle med få forholdsregler å vise tillit. Dette er en handlingsteoretisk tilnærming til tillit. Forholdsregler er atferd som beskytter mot uønskede hendelser og farer. Tillit handler også om å ta risiko, fordi det å ikke ta forholdregler kan bære galt av sted.

Kjennetegn i et tillitsforhold der to personer stoler på hverandre vil ofte være fire elementer (Grimen, 2009, s. 33):

1. Tillitsgiver overlater noe i en annens varetekt over en viss tid. Det må ikke nødvendigvis være en gjenstand, det kan også være ansvar, interesser, eller informasjon
2. Verdien av det som ivaretas, og et vesentlig trekk ved tillit er at det gjelder noe som er viktig for tillitsgiveren
3. Tillitsgiverens forventninger, for eksempel til at tillitsmottaker ikke skader det som ivaretas og at tillitsmottaker er kompetent, med andre ord hvordan situasjonen defineres
4. Tillitsgiverens måte å forholde seg på, og om tillitsgiveren tar forholdsregler, altså om tillitsgiver benytter seg av muligheter til å utøve kontroll og innflytelse

Johansen (2016) sier at tillit skapes gjennom opplevelse av troverdighet, rettferdighet og respekt, og tilliten den enkelte har til sin leder er like viktig for å skape gode prestasjoner. Med det omhandler tillitsbasert ledelse ikke kun den tilliten leder gir til sine medarbeidere. Man ønsker å yte mer tilbake for å styrke tillitsforholdet når en mottar tillit. Kuvaas (2017) definerer tillitsbasert ledelse som det å ta sjansen på å stole på medarbeidernes motivasjon og kompetanse. I sin forskning har Kuvaas (2009) funnet ut at medarbeiderne jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll.

Caza et al. (2015) mener at tillit til leder øker når den ansatte føler at leder er tett på og oppriktig. I likhet mener Vieira et al. (2021) at tillit til ledere øker når medarbeiderne oppfatter leders oppriktighet og at de bryr seg. Direkte støtte fra leder til medarbeider blir også oppfattet som handling.

I Norge er mange vant med stor grad av frihet fra ledere samt at ledere har tillit til at medarbeidere vil gjøre en god jobb uten detaljstyring og kontroll (Sund, 2019). Det er en tydelig sammenheng mellom tillit og kontroll for etablering og opprettholdelse av tillit. Eksempelvis ser vi denne sammenhengen når ledere gir medarbeidere tillit gjennom frihet til å jobbe når og

hvor de ønsker, dersom det er mulig, og at den enkelte får større grad av kontroll over egen arbeidsdag (Kassah, 2007). Dette kan ses i lys av dimensjonen *situasjonsforståelse*, i lederskapsmodellen for kriser (Brescia & Stern, 2021), som omhandler lederens evne til god situasjonsforståelse og formidlingsevne.

2.4 Endringsledelse

Koronapandemien var en uventet krise, og dermed ble kriseledelse hovedfokus i denne oppgaven. For at leser skal få en bedre forståelse for sammenhengene innenfor de ulike ledelsesteoriene, er også endringsledelse viktig å belyse i oppgaven. I kriseledelse leder man under ekstreme situasjoner med usikkerhet og tidspress (Person & Clair, 1998), mens i endringsledelse leder man under stabile forhold i planlagte endringer (Balogun & Hailey, 2008, referert i Nesse 2015). Nesse (2015) mener det er en glidende overgang mellom krise og endring, da det benyttes mye lik håndtering under en krise, som i en planlagt endring.

Ifølge Hennestad og Revang (2017) er all ledelse endringsledelse ettersom samfunnet og omgivelser endrer seg kontinuerlig. I likhet sier Martinsen (2019) at vi står ovenfor kontinuerlige endringer i et samfunn med økende konkurranse, teknologiske endringer og endrede holdninger. Håndtering av endringer er derfor en forutsetning for et godt lederskap og hvorvidt omstillingene og endringene lykkes.

Endringer er det som løfter og driver organisasjoner videre. Erichsen et al. (2018) mener at visjon, verdier, overordnede mål og strategier bør være forankret i en organisasjons plattform. Ledelse handler om å redusere usikkerhet samt fremme dialog og motivasjon (Klev & Levin, 2021), mens endringsledelse omhandler styring og ledelse av et endringsprosjekt med fokus på målstyring, kontrollsystem, visjon, endring og læring i organisasjoner (Johannessen & Olaisen, 1995, referert i Klev & Levin, 2021).

Martinsen (2019) sier også at endringsledelse omhandler å lede individer og organisasjoner gjennom en endringsprosess, og å tilpasse organisasjonen til en fremtidig situasjon. Videre sier han at ledere må være kapable til å reagere på uforutsette hendelser, samt legge til rette for at organisasjonen skal klare å tilpasse seg den gitte situasjonen. Et hjelpemiddel for å håndtere og overvinne hindringene for endring er å skape energi og engasjement. Et hinder for gjennomføring av endring kan derimot være mangel på kapasitet (Stensaker & Mayer, 2011).

I likhet med Kruke (2012), hevder Kotter (1995) at det gjerne vektlegges hva ledelsen kan gjøre i forkant av en endring, og har deriblant sett på betydningen av å skape kriseforståelse for å kunne være forberedt på en endring. Overgangen mellom krise og endring vil da være aktuelt (Nesse, 2015). Nesse (2015) sier videre at behovet for kriseledelse utløses først ved at en krise inntreffer, noe som kan sees som den akutte krisefasen (Kruke, 2012). Behovet for endringsledelse vil være vesentlig når krisen blir langvarig og langvarig endring må skje (Nesse, 2015). Å formidle en følelse av nødvendighet ovenfor medarbeiderne og at endringen haster er viktig (Kotter, 1995). Kriseoppfattelsen og opplevelsen av tidspress og nødvendighet bidrar ofte til å motivere både ledere og medarbeidere. Det er enklere for ledere å utløse endringsvilje og motivasjon, da kriser har evnen til å skape en felles forståelse blant folk (Kotter, 1995).

Organisasjoner gjennomgår kontinuerlige endringer, og selv om kriseoppfattelse kan sies å være en effektiv måte å innføre endringer på, kan vi likevel ikke beregne en krise ved alle endringer (Nesse, 2015). En endring må derfor planlegges slik at vi unngår en krisesituasjon. Fokus på forberedelser i forkant av en endring, er viktig i planlagte endringer. Kruke (2012) derimot, anser kriseforløpet som en sirkulær prosess, fordi kriser gjerne vil følges opp av nye kriser.

Det er utarbeidet flere modeller for å beskrive endringene i en organisasjon fra nåværende tilstand til ny og ønsket tilstand (Hennestad & Revang, 2017). Formålet med disse modellene er å forbedre effektiviteten og øke legitimiteten i organisasjonen, samt å dempe usikkerhet. I neste underkapittel presenteres «Kotters 8-steg modell» som er en relevant endringsledelsesmodell.

2.4.1 «Kotters 8-steg modell»

John Kotter (Appelbaum et. al, 2012) har utarbeidet en endringsledelsesmodell, omtalt som «Kotters 8-steg modell». I modellen gis råd om hva organisasjoner kan gjøre for å lykkes i en endringsprosess og modellen inneholder blant annet elementer av planlegging og gjennomføring.

Kotter (1995) beskriver de ulike stegene slik:

1. *Skape en forståelse og klima for at endring er nødvendig*
Første steg omhandler det å få forståelse av en gitt krise og å skape en følelse av nødvendighet. Deretter kan man skape endringsvilje til å introdusere endringer. Ledelsen igangsetter klima for endringen hvor kommunikative ferdigheter vil være avgjørende.
2. *Etablere riktig team som skal drive endringsprosessen*
Dette steget handler om å danne en maktkoalisjon hvor man skal skape følelse av samhandling. Tillit og troverdighet er avgjørende, da de som bidrar er frivillige som ønsker å skape endringen.
3. *Skape en visjon for endring*
En visjon for endring skal skapes, og det innebærer å motivere og innhente drivkrefter hos de ansatte for å gjennomføre endringen.
4. *Formidle og kommunisere visjonen til deltakere*
Visjonen skal formidles på en forståelig måte. Samtidig bør man gjenta denne på ulike måter og repetere.
5. *Fjerne motstand*
For å prøve å unngå hindringer skal makt fra ledelsen delegeres til medarbeidere ved å fjerne strukturelle barrierer.
6. *Skape tidlige gevinster*
Anerkjenn endringsbehovet ved å belønne de som skal belønnes og synliggjøre resultatene for å motivere medarbeiderne.
7. *Konsolider endringene slik at de utløser flere forandringer*
Denne fasen omhandler det å ikke ta seieren på forskudd, og fortsatt gjennomføre tilpasninger for å fremme endringen videre.
8. *Få varig endring*
Endringene skal innarbeides i nye rutiner, normer og holdninger i den nye organisasjonskulturen, etter å ha vært igjennom alle stegene. Det positive og det man har lært må fremstilles til organisasjonen.

Stegene i Kotters modell overlapper hverandre i en viss grad og dette gjør modellen mer operasjonell i dagens virksomheter, i tillegg til at modellen er ganske moderne. Dette gjør den mer aktuell, samtidig som at det er mulig å rette opp i feil (Kotter, referert i Jacobsen, 2018). Det finnes også svakheter med modellen. En svakhet er at teorien er bygd opp etter store selskaper i USA og deres organisasjonskultur, noe som vil si at man bør anse størrelsen og strukturen på selskapet før man lar seg inspirere av modellen. Det er også nevneverdig at modellen ikke ønsker å skape motstand mot endring. Yukl (2013) mener at motstand ikke alltid er negativt, da motstand kan fortelle noe om at endringsprosessene ikke har vært gjennomtenkte. Dette kan igjen igangsette en konstruktiv diskusjon som potensielt kan føre til forbedringer.

2.5 Fjernarbeid og fjernledelse

Fjernarbeid kan defineres slik: «Å utføre arbeid utenfor arbeidsgivers lokaler» (Bakke et al., 2001, referert i Molstad & Aspeli, 2001, s. 21). Dette er ofte en mer selvstendig måte å jobbe på. Fjernledelse dannes når en leder og en ansatt er geografisk lokalisert på forskjellige steder, men arbeider sammen fra ulike lokaler (Molstad & Aspeli, 2020). Fjernledelse kan dermed benevnes som en ledelsesform, mens fjernarbeid i motsetning er en arbeidsform.

Tradisjonelt sett har ledere og ansatte som regel vært samlokalisert fysisk på en vanlig arbeidsplass, og dette gjelder spesielt kontorarbeidere. Holgersen, Jiao og Svenkerud (2020) hevder at over en tredjedel av hele sysselsettingen i Norge har mulighet til å ha hjemmekontor i sin jobb. I ettertid av koronapandemien har den hybride arbeidshverdagen fått gjennomslag. En hybrid arbeidshverdag er kombinasjonen mellom fysisk tilstedeværelse på kontor og arbeid fra et annet sted forbundet med digitale løsninger (Myrstad, 2021). Hansen (2021) hevder at hjemmekontor har kommet for å bli og mener at dette endrer lederrollen. Socolic (2022) viser til en annen variant, som er deling mellom fysisk tilstedeværelse noen dager i uken og hjemmekontor andre dager.

En utfordring i fjernledelse kan være å vedlikeholde kommunikasjons- og informasjonsfrekvensen, hvor både problemstillinger forbundet med og utenfor jobb kan hemmes på avstand (Bergum, 2009). Arbeidsplassen dekker ofte mye av behovet for sosial omgang og tilhørighet, og arbeidsmiljøet og kollegaene er enda viktigere for de som ikke har et stort privat nettverk (Molstad & Aspeli, 2020). Det kan være utfordrende for lederen å være

til stede uten å være fysisk til stede. Videre kan det være vanskelig å etablere tillit, kontroll og opplevelse av gjensidighet når man møtes på digitale plattformer. Bergum (2009) poengterer også at de ansatte kan føle seg lite involvert eller ikke bli sett, da sosiale relasjoner, kultur og arbeidsmiljø blir vanskeliggjort. På en annen side har man nevneverdig mer fleksibilitet og selvstendighet ved fjernarbeid, samt mulighet til å velge (Molstad & Aspeli, 2020).

Neeb (2020) sier at en god digital rollemodell og gode digitale arenaer kan være nyttig i et godt fjernlederskap. Fjernledelse krever god kjennskap til medarbeiderne og det handler om å kjenne til de enkeltes sosiale behov. Ledelse omhandler dermed å variere og tilpasse etter de ulike medarbeiderne, samtidig som fjernlederen skal inspirere og sørge for tilhørighet og team-følelse (Neeb, 2020). Å skape samhandling og ønske om å oppnå det felles målet i teamet er viktig gjennom fokus og samhandling sier Berntsen (2021).

2.6 Motstand mot endring

Å være klar over ulike reaksjoner som kan forekomme ved endring er avgjørende for å lykkes med en planlagt endring (Jacobsen, 2018). Ved motstand kan den enkelte reagere med sinne og frustrasjon, noe som er en naturlig reaksjon når man ønsker å bevare egne interesser (Hennestad & Revang, 2017). På en annen side kan motstand bidra til konstruktive retningslinjer (Hennestad & Revang, 2017), selv om visse reaksjoner kan oppfattes som utfordrende for noen ledere (Jacobsen, 2018).

Det ukjente er ofte skummelt, og som Kotter (2017) sier, så stilles det spørsmål til hvorfor det skal være lett å starte en ny livsstil etter å ha levd på en viss måte over lengre tid. Ulike opplevelser av tap som utrygghet, frykt, tap av identitet, tilhørighet, territorium samt tap av sosiale relasjoner kan være noen årsaker til at motstand oppstår (Amundsen & Kongsvik, 2016). Dette omhandler gjerne endringer i den involvertes situasjon i form av blant annet nye arbeidsoppgaver, som kan medføre tapsopplevelser hos den enkelte.

Ledelsens rolle og tilstedeværelse i endringsprosesser er vesentlig, da det vil kunne føre til positive relasjoner og bygge tillit som kan gjøre det lettere å akseptere endringer (Jacobsen, 2018). Positive relasjoner kan bidra til å hemme motstand. Videre er det viktig å kommunisere intensjonen og tanken bak endringen.

I de tilfeller hvor grupper kjemper for egne interesser i stedet for organisasjonen, kan motstand bli destruktivt (Amundsen & Kongsvik, 2016). De som reagerer slik, ser gjerne endringen som en trussel og er derfor mindre villige til å samarbeide. For å lykkes med endringsprosessen er det viktig å håndtere denne typen motstand. Å involvere og fremme saklig informasjon i startfasen, har gjerne positive virkninger hos medarbeiderne, som kan bidra til mindre usikkerhet og forståelse rundt endringsprosessen. Dette kan igjen være med å motvirke følelsen av tap og bekymring rundt egen arbeidssituasjon, og motstand kan på denne måten unngås i en viss grad (Amundsen & Kongsvik, 2016). Forebygging og forberedelse i forkant, høre på respons underveis, og å gjenopprette og lære av situasjonen kan bidra til enklere håndtering av endringen og muligens minimere motstand (Kruke, 2012).

2.7 Kommunikasjon

Endringsprosesser er komplekse og flere studier viser at kommunikasjon og involvering av de ansatte er viktig ved endring (Karp, 2014). Behovet for god kommunikasjon øker ved endring og endringer skaper ofte utrygghet for medarbeiderne. Medarbeiderne vil få et behov for å vite mer, men også et behov for å ytre seg. God kommunikasjon og involvering er derfor viktig for å kunne gjennomføre en suksessfull endringsprosess. Samtidig poengterer Bergum (2009) at det å ha tilstrekkelig kommunikasjon kan være en utfordring.

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 394) definerer kommunikasjon slik: «*Prosesen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet*». De poengterer at kommunikasjon er informasjon, men også overføring av mening. I en endringsprosess handler informasjon mye om å redusere usikkerhet blant ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Endringer som er nødvendige for at organisasjonen skal overleve kan mislykkes, uten den gode og effektive kommunikasjonen (Brønn & Arnulf, 2015).

Enhver kommunikasjon består av to aktører. En avsender som vil formidle et budskap, og en mottaker som tar imot informasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette omtaler de også som kommunikasjonsprosessen. Det vil være potensial for støy og valg av kommunikasjonskanal kan derfor være avgjørende for at mottakeren tolker informasjonen riktig. Kommunikasjonskanal som passer til budskapet som skal formidles er avgjørende for god og effektiv kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Intern kommunikasjon definerer Erlien (2012, s. 17) slik: «*Informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike enheter eller deler av organisasjonen*». Den interne kommunikasjonen i endringsprosesser er ifølge Erlien (2012) en kritisk faktor for å lykkes. Formålet med dette er å opprettholde det gode forholdet innad i organisasjonen for å kunne håndtere usikre omgivelser. Å informere organisasjonen om hva som skal skje før prosessen starter er viktig. Videre påpeker han viktigheten av at organisasjonen må informeres om årsaken, bakgrunnen og vise til en grundig plan for omstillingsprosessen. Dette kan være utfordrende i en fase hvor man ikke har alle svarene selv. Samtidig må det informeres om hva lederne driver med slik at endringene blir håndtert best mulig.

Det vil være viktig å ha en strategi for fasen etter gjennomført omstilling for å kunne lykkes langsiktig. Det kan oppstå utfordringer i etterkant og det er viktig at de ansatte fungerer i de nye omgivelsene. Det er ikke unormalt at det oppstår etterreaksjoner etter endt omstilling, og det gjør god kommunikasjon nødvendig (Erlien, 2012). Etterkrisefasen (Kruke, 2012) omhandler å ta lærdom og erfaringer i etterkant av hendelsen, samtidig som man skal gjenoppbygge.

Kommunikasjon i form av meningsskaping er viktig i endringsprosesser for at medarbeiderne skal forstå nødvendigheten av endring, føle en forpliktelse eller eierskap til endringen og sikre at endringen blir oppfattet likt i organisasjonen. God kommunikasjon er også viktig for å unngå fallgruver som økt usikkerhet, tap av tillit til ledelsen og økt motstand (Kotter, 1995).

2.7.1 Kommunikasjon som verktøy

Barret (2002) hevder at kommunikasjon kan være avgjørende for om man lykkes eller mislykkes med en endring. Kommunikasjon som verktøy er viktig for å kunne informere, skape forståelse og for å påvirke de ansattes holdninger og atferd (Brønn & Arnulf, 2014). Det omhandler å formidle årsaken til endringen, en forståelse av fremtiden og hvordan ny organisering skal se ut. Dette skal gjøre at kommunikasjon skal kunne bidra til å skape oppslutning, motivasjon, redusere usikkerhet og bygge støtte rundt endringsprosessen. Johannson og Heide (2008) ser på organisasjonen som et rasjonelt system hvor målet er å øke effektiviteten til den planlagte endringsprosessen. Her vil måten ledelsen kommuniserer med de ansatte på, påvirke utfallet av endringsinitiativet.

2.7.2 Kommunikasjon som strategi

Endringskommunikasjon kan leveres gjennom formelle og uformelle kanaler. Ifølge Barrett (2002) er ansikt-til-ansikt kommunikasjon det sterkeste virkemidlet. Dette kan da spesielt gjelde ved kommunikasjon av endring. Andre kanaler for kommunikasjon trenger ikke å være effektive ved kommunikasjon med hensyn til atferdsendring (Barret, 2002).

Kommunikasjon er vanskelig og det er dermed avgjørende å utarbeide gjennomtenkte informasjons- og kommunikasjonsstrategier allerede i planleggingsprosessen av en endring (Christensen, 2014, referert i Brønn & Arnulf, 2014). Videre sier han at det er viktig at kommunikasjon utgjør en strategisk rolle i endringsprosesser.

2.7.3 Informasjonens betydning

I krise- og endringsprosesser har ledere en spesielt viktig rolle. Som nevnt må de være i stand til å kommunisere hvorfor endringene skal gjennomføres, og hvordan de skal gjennomføres (Brønn & Arnulf, 2014). Videre må de kunne formidle konsekvensen endringen har på den enkeltes jobb. Ledere må fremstå som rollemodeller for endringene. Dette må også kunne gjenspeiles i ord og handling (Brønn & Arnulf, 2014). Lykkes de med dette vil de kunne oppnå tillit blant de ansatte. Ledere blir ofte satt i en posisjon hvor de ikke kan gi god nok informasjon, noe som er utfordrende kommunikasjonsmessig (Brønn & Arnulf, 2014). Det er viktig at ledere selv får tid til å forstå og ta innover seg endringer før de kommuniserer endringen, slik at det blir troverdig. Samtidig er det viktig å sørge for at ansatte får den hjelpen og støtten de trenger (Brønn & Arnulf, 2014).

2.7.4 Effektiv kommunikasjon

Effektiv endringskommunikasjon handler i stor grad om å håndtere ansattes emosjoner som gjelder både i forkant, underveis og i etterkant av en endring. Ifølge Barrett (2002) vil det uten effektiv kommunikasjon med de ansatte være umulig å gjennomføre en endring, og endringsledelse vil derfor mislykkes. Balogun og Hope (2003) sier at man må se på

kompleksiteten i endringen, altså om det er en rutinemessig, mindre endring, eller om man står ovenfor en større og mer kompleks endring, når man vurderer hvilke virkemidler man skal benytte i kommunikasjonsstrategien. Effektiv endringskommunikasjon baserer seg på at det er en helhetlig tilnærming fra mål, til det strategiske, det taktiske (tiltak eller aktiviteter) og måling av effekt (Arnulf & Brønn, 2014).

2.8 Motivasjon

Ordet motivasjon betyr å *bevege*, og motivasjon handler om å drivkrefter som skaper en gitt handling (Løvaas, 2017). For å forstå og forklare årsaken til handlinger til mennesker blir motivasjon ofte brukt. Ibid (2019) sier at mange benytter motivasjon for å tyde jobbprestasjoner, beslutningsatferd, kreativitet og problemløsningspresentasjoner.

Motivasjonspsykologien er opptatt av å forklare drivkrefter, retning, mål, hensikter, intensitet og innsats til handlingene våre. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) oppsummerer dette i sin definisjon på motivasjon: «*Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*».

2.8.1 Indre- og ytre motivasjon

Motivasjon er en nødvendighet i organisasjoner og motivasjon finnes både i indre- og ytre form (Martinsen, 2019). Indre motivasjon blir tilfredsstilt ved å utføre en gitt handling (Manger, 2015), og forekommer av verdier, interesser og selvstendighetsoppfattelse (Martinsen, 2019). Ytre motivasjon styres normalt av belønning, konkurranser og tidsfrister (Martinsen, 2019). Indre motivasjon kan dermed sies å være mer verdifull enn ytre motivasjon. Samtidig kan ytre motivasjon variere i forhold til hvor autonom den er, samt hvor ulik den er fra indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002). Ibid (2002) viser til et eksempel hvor man gjør en oppgave kun fordi lederen sier det, eller om man gjør oppgaven fordi man selv ønsker det, noe som gjerne kan være nyttig for vår fremtidige yrkeskarriere. Motivasjonen styres da av en ytre faktor, derav press fra leder, samt en indre motivasjon, hvor det er indre behov som styrer, og hvor det da primært ikke er gleden ved arbeidet i seg selv.

I likhet med Martinsen (2019) hevder Løvaas (2017) at indre motivasjon er mer gunstig enn ytre motivasjon. Han mener det har en betydning om medarbeideren er indre- eller ytre motivert

for arbeidet. Handling og ytelse har en betydning for type motivasjon. Man har bedre utholdenhet ved eksempelvis komplekse arbeidsoppgaver, da det er indre faktorer som følelsen av mestring, lykke, nysgjerrighet og ønsker som leverer. Samtidig kan kvaliteten på resultatet øke, og det handler om hvorfor den enkelte velger å utføre oppgaven. Motivasjon er individuelt og skapes etter mål og behov, men er også relevant for prestasjoner, arbeidskultur og trivsel i organisasjoner (Ibid, 2002).

Deci og Ryan (2002) er ikke enige i den tradisjonelle teorien som sier at ansattes innsats i en organisasjon er avhengig av indre belønning. Teorien tar utgangspunkt i at mennesket har tre grunnleggende, medfødte, psykologiske behov som må tilfredsstilles for optimal vekst og utvikling (Deci & Ryan, 2017). Forskning viser at tilfredsstillelse av de psykologiske behovene vil være nødvendig for opplevelsen av indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). I tverrkulturelle studier ser man at dette er tilfellet da autonomi, kompetanse og tilhørighet er viktigere enn penger og popularitet (Sheldon et al., 2001, referert i Kuvaas & Dysvik, 2020).

2.8.2 Autonomi

Behovet for autonomi handler om opplevelsen av eierskap, der mennesket innenfor visse rammer kan bestemme selv og ta egne valg, og ikke blir styrt på en bestemt måte av ytre drivkrefter (Deci & Ryan, 2004). Når handlingen er selvbestemt og fri fra press, vil den indre motivasjonen være til stede. Autonomi handler derfor ikke om å være uavhengig, løsrevet eller egoistisk, men snarere om følelsen av vilje som kan følge enhver handling, enten avhengig eller uavhengig, kollektivistisk eller individualistisk (Ryan & Deci, 2004).

Autonomi er identifisert gjennomgående i studier av fjernarbeid som avgjørende for jobbtilfredshet og ytelse (Neeley, 2021). Flere studier viser at høyere nivåer av jobbtilfredshet forekommer nettopp på bakgrunn av fleksibilitet og økt autonomi (Kelliher & Anderson, 2008, Vargas-Llave et al., 2020). Neeley (2021) hevder at bakgrunnen for selvbestemmelse i form av autonomi er at det signaliserer tillit og pålitelighet, noe som fører til at medarbeideren får mer selvtillit i arbeidet. Arbeidstakerens mulighet til selv å skreddersy sin egen arbeidsdag, vil også føre til høyere effektivitet, samt bedre balanse mellom fritid og jobb (Neeley, 2021). Fleksibilitet gjør det mulig for den ansatte å spare pendlingstid, ta tak i personlige gjøremål som for eksempel legebesøk eller å trene på et mer gunstig tidspunkt (Vargas-Llave et al., 2020).

Dette medfører økt forpliktelse til arbeidet og høyere forpliktelse til organisasjonen, hvor individet må jobbe hardere for å nå sine mål (Neeley, 2021).

2.8.3 Tilhørighet

Tilhørighet handler om trygghet og sikkerhet. Den enkelte føler seg verdsatt og akseptert, samtidig som behovet for å føle seg tilkoblet andre mennesker er tilstede (Ryan & Deci, 2004). Tilhørighet omfattes også i Maslows (1943) behovspyramide, hvor sosiale relasjoner er viktig for å føle seg akseptert. Man er avhengig av å kunne internalisere og integrere andres verdier eller atferdsregulering for å kunne oppleve tilhørighet (Ryan & Deci, 2004).

Nerstad (referert i Balci & Nøra, 2020) hevder at følelsen av ensomhet kan øke ved benyttelse av hjemmekontor, da ikke alle opplever at det å snakke med kollegaer digitalt tilfredsstiller behovet for tilhørighet. Utfordringen er at fjernarbeidere føler seg usynlig og har vanskeligheter med å etablere sin identitet på arbeidsplassen (Dery & Hafermalz, 2016). Fjernarbeiderne finner det mer utfordrende å opprettholde gode, uformelle forbindelser, som igjen bidrar til følelsen av tilhørighet.

2.8.4 Kompetanse

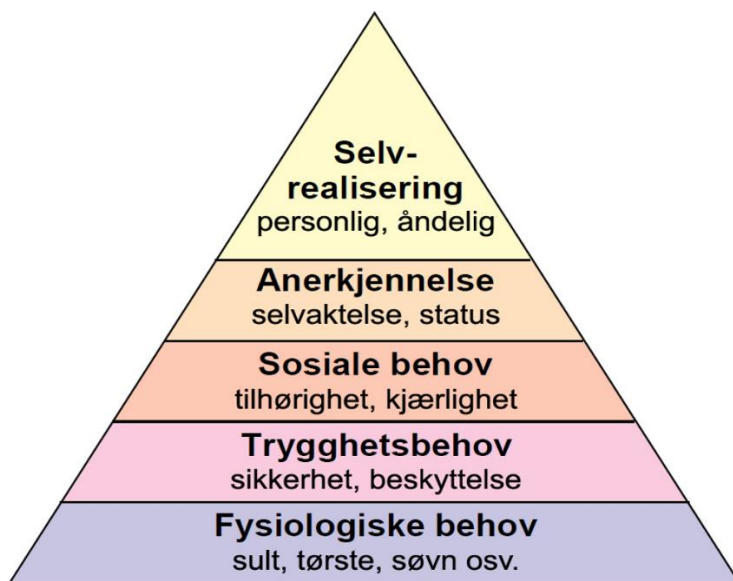
Behov for tilstrekkelig kompetanse er iboende hos mennesket og refererer til opplevd mestring og kapasitet (Deci & Ryan, 2004). Videre definerer de kompetansebehovet som: «*Feeling effective in one's ongoing interactions with the social environment and experiencing opportunities to exercise and express one's capacities*» (Deci & Ryan, 2004, s. 7). Det at man bevarer kompetanse, samtidig som man tilfører noe nytt, vil føre til kontinuerlig læring. Kompetanse er altså i den sammenheng ikke en ferdighet eller evne, men heller en følelse av selvtillit i handlinger. Lai (2013, s. 46) definerer kompetanse slik: «*De samlede kunnskaper, ferdigheter evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*».

En studie gjennomført av Dysvik et al. (2013, referert i Kuvaas & Dysvik, 2020) beskriver hvordan følelsen av kompetanse øker den indre motivasjonen med mindre den er ledsaget av

følelsen av autonomi. I tillegg til opplevelsen av kompetanse må man også oppleve at atferden er selvbestemt for at den indre motivasjonen skal vedvare eller forsterkes.

2.8.5 Maslows behovshierarki

Abraham Maslow har utarbeidet en velkjent modell innen motivasjonsteori, som omhandler de menneskelige grunnleggende behovene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Nedenfor er modellen fremstilt:



Figur 3: Maslows behovshierarki (Rosland, 2011).

Behovene blir klassifisert systematisk i pyramiden (Kaufmann & Kaufmann, 2015), noe som betyr at fysiologiske behov på nederste trinn må være dekt før det er mulig å tenke på de øvrige behovene (Rosland, 2011). Maslow mente at så snart et individ opplever et behov tilfredsstilt, vil man oppleve at et nytt behov melder seg. Behovene er med på å skape motivasjon.

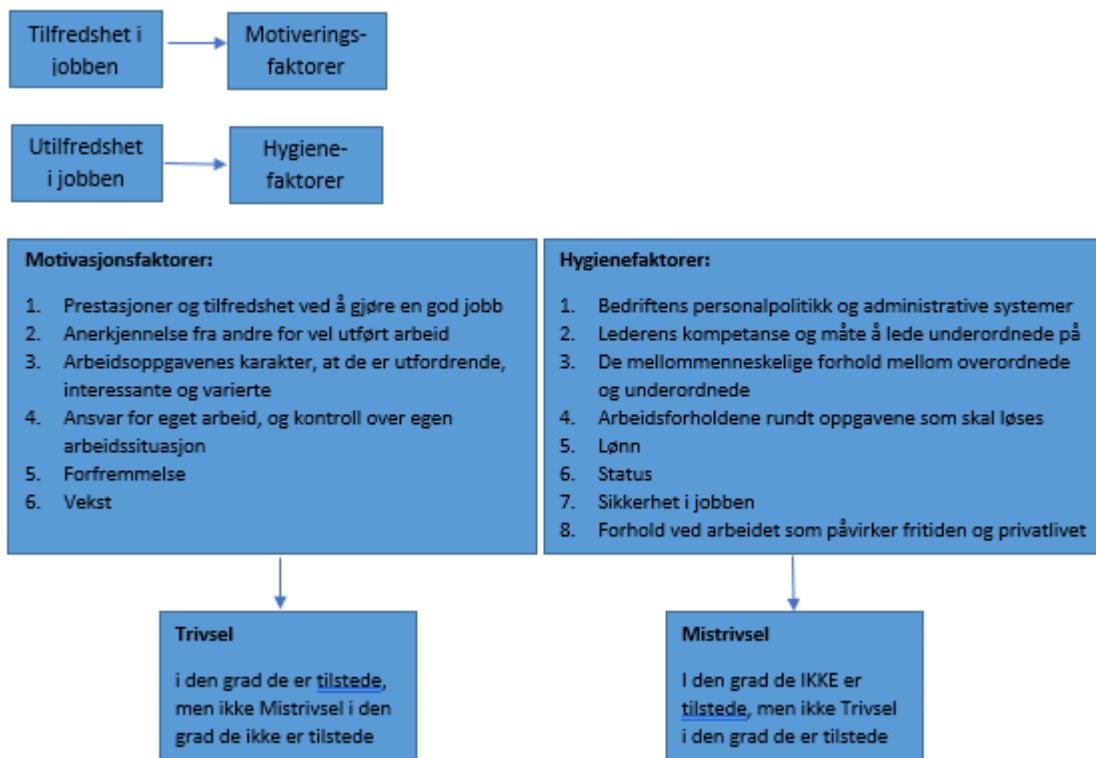
2.8.6 Herzbergs motivasjonsteori

To-faktorteori er en annen motivasjonsteori utviklet av Fredrick Herzberg. Modellen dreier seg om hvilke faktorer som medfører trivsel og mistriksel (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Teorien bygger på jobbtfredshet og motivet bak teorien er at om en ansatt trives, vil man være en

produktiv medarbeider. Modellen deles inn i motivasjonsfaktorer og hygiene-faktorer, som er to uavhengige dimensjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Motivasjonsfaktorer kan være anerkjennelse, vekst og læring, samt involvering og ansvar. Dette gir ikke mistriivsel så lenge de ikke er til stede, men kan danne høy grad av tilfredshet dersom de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Disse faktorene ligger høyt oppe på Maslows behovshierarki.

Hygiene-faktorer kan være fysiske- og sosiale arbeidsforhold, trygghet, status og lønnsforhold. Dette kan gi mistriivsel i jobben dersom de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis trivsel selv om de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Disse faktorene ligger nederst på Maslows behovshierarki. Nedenfor er Herzbergs modell fremstilt:



Figur 4: Herzberg motivasjonsfaktorer og hygiene-faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

3 Metode

Metodelæren dreier seg om måten man går frem for å undersøke om ens antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten. Mennesker har generelt sett en tendens til å trekke kjappe konklusjoner, men som forsker setter man strengere krav til seg selv før man kan trekke en konklusjon. Forskere må kunne bruke en metode som sannsynliggjør deres antakelser, og det er ikke tilstrekkelig å basere seg på egne oppfatninger eller oppslag i medier (Johannessen et al, 2020). Ved innsamling av data, analyse av informasjon og bearbeiding av stoff, virker metodefaget som et hjelpemiddel. En belysning av de metodiske valgene vil videre styrke oppgavens reliabilitet og validitet.

Det vil ved valg av metode være naturlig å ta utgangspunkt i problemstillingen og samle inn data som er nødvendig for å besvare denne. Dette gjør at det er en gjensidig påvirkning mellom utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning der metodevalgene er tilpasset til problemstillingen og forskningsspørsmålene som skal besvares. I dette kapittelet redegjør vi for metodevalgene i oppgaven, herunder hvordan vi har innsamlet data og hva som er utelatt. I tillegg gir vi en beskrivelse av hvordan funnene er analysert. For en beskrivelse av den metodiske tilnærmingen har vi hovedsakelig tatt utgangspunkt i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020).

3.1 Metodevalg

Ifølge Johannessen et al. (2020) er det flere faktorer som påvirker valg av metode. Den åpenbare faktoren er at problemstillingen er avgjørende for fremgangsmåten, videre blir også formålet med studiet en sentral faktor. Ressurser som tid og økonomi er også forhold som bestemmer metodevalg, da denne type ressurser setter begrensninger for hva som er mulig å gjennomføre (Johannessen et al., 2020). Kvalitativ data er innsamlet gjennom dybdeintervjuer og vi vil se på hvordan dette skal analyseres. Kvalitativ metode innebærer dannelse av en dypere forståelse innenfor et avgrenset område, i tillegg til at man i løpet av prosessen kan gjøre justeringer tilpasset erfaringer og utfordringer som oppstår underveis (Thaagard, 2013). Johannessen et al. (2020) omtaler kvalitativ metode som tekstenes tale, noe som muligens danner et godt grunnlag for arbeidet med studien og undersøkelsens problemstilling. Dette med bakgrunn i at vi har formulert en problemstilling som tar for seg et tema hvor det er fordelaktig at dataen som vil

bli samlet inn er et resultat av en kvalitativ undersøkelse. Dette fordi tematikken vi har valgt beveger seg inn på endringsfenomen og psykologiske aspekter ved mennesker sine evner til å håndtere endring.

Det er viktig for oppgaven at dataen gir så dyp forståelse og innsikt som mulig for at resultatet skal bli optimalt. Til slutt har vi reflektert over oss selv som forskere samt etiske problemstillinger.

3.2 Forskningsstrategi og design

Forskningsdesignet beskriver hvordan vi skal søke svar på problemstillingen. Dette innebærer vurderinger av hvordan undersøkelsene skal gjennomføres fra start til mål (Johannessen et al., 2020). Forskningsstrategier forstås som overordnede metoder som sammen utgjør undersøkelsens forskningsdesign. Det designet vi har tatt utgangspunkt i er en fenomenologisk analyse. Med fenomenologi menes det at man ser på en dypere mening i empirien for å forklare selve fenomenet (Johannessen et al., 2020). Det sees på endringen som selve fenomenet, hvor problemstillingen sikter seg inn på hvordan fenomenet påvirkes av ytre faktorer som for eksempel kommunikasjon og motivasjon. Derfor, ved hjelp av kvalitativ datainnsamling om vårt tema, håper vi at dette kan lede oss i riktig retning for å gi økt innsikt og forståelse. En kvalitativ analyse forsøker å finne mening og sammenheng gjennom fortolkning uten å anvende statistiske analyser (Undheim, 1996).

Designet er hovedsakelig deskriptivt, som vil si at en utvalgt gruppe (ledere) beskrives, deres egenskaper og hvordan ulike faktorer påvirker dem (Grennes, 2001).

I oppgaven har vi formulert et spørsmål med handling og reaksjon hvor det lar seg best undersøke ut ifra data med stor grad av meningsinnhold. Dette ved og for eksempel teste hvordan tidspunkt for endringskommunikasjon påvirker eventuell grad av motstand.

Problemstillingen er konkret og det benyttes relevant teori i denne prosessen. Innsamlet empiri vil snevres til en konsentrert ramme. Det er uansett et bredt fagfelt, og det ønskes og benyttes et metodeformat som tilrettelegger for mye informasjon fra informantene.

3.3 Datainnsamling

Det kan anvendes et mangfold av datainnsamlingsteknikker for å innhente data i en forskningsprosess. Eksempler på dette kan være dybdeintervju, fokusgruppeintervju og observasjon. I caseundersøkelser kan det med fordel også kombineres datainnsamlingsteknikker for å innhente detaljert informasjon (Yin, 2012). I vår undersøkelse gjennomføres det dybdeintervjuer. Intervjuer kan være ressurskrevende og subjektivitet kan oppstå, men denne metoden er likevel mest hensiktsmessig (Tjora, 2012).

For å få god data og at intervjuobjektet skal føle seg trygg under intervjuet, hvor det er trygt å snakke åpent om personlige erfaringer, er det hensiktsmessig å foreta intervjuet under kjente omgivelser. Om intervjuobjektene selv får velge sted for gjennomføring av intervjuet bidrar dette til at man skaper en avslappet stemning (Tjora, 2012).

Selve datainnsamlingen ble gjennomført som semistrukturerte dybdeintervjuer. Denne datainnsamlingsstrategien benyttes som hovedregel når man ønsker å forske på informantens meninger, holdninger og erfaringer. Semistrukturerte intervjuer defineres av Kvale slik: «*Et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomener*» (Kvale, 2002, s. 21). En overordnet intervjuguide ble utformet som utgangspunkt for intervjuene. Intervjuguiden er en liste over de generelle spørsmålene som blir gjennomgått i løpet av intervjuet. Disse skal dekke de sentrale deltemaene som inngår i problemstillingen. Formålet med spørsmålene er at de er ment for å kunne oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon.

I dybdeintervjuene ble det brukt «beskrivende spørsmål» (Johannessen et al., 2020) som var knyttet til konkrete hendelser og handlinger rundt informantens tilknytning til endringene som skjedde under pandemien. Ellers ble det supplert med enkelte «fortolkende spørsmål» (Johannessen et al., 2020), som ga svar på informantens vurdering, oppfattelse og tolkning av hendelsene og handlingene.

Denne intervjuformen mener vi vil kunne åpne for en bedre informasjonsutveksling, enn ved et tradisjonelt intervju hvor intervjuer ville drevet intervjuet fremover ved å stille dyptgående spørsmål som informantene ville gitt korte svar på. Ønsket var at informantene skulle dele sin historie om hvordan de opplevde endringene under pandemien. Informantene kunne snakke så mye og fritt som mulig. Vår oppgave ble å lytte og stille relevante oppfølgingsspørsmål.

3.4 Rekruttering av informanter

Å velge riktig informanter er en viktig del av forskningsarbeidet. Som nevnt er et formål ved valg av en kvalitativ metode å komme nært på informantene, og å få så mye og god informasjon som mulig, fra et begrenset antall informanter. Hovedfokus for utvelgelsen av informanter var antall informanter, valg av kriterier og måten rekrutteringen ble utført på, som var «hensiktsmessig» (Johannessen et al., 2020). Med andre ord hva som var mest formålstjenlig for å kunne få svar problemstillingen.

Vår datainnsamling innebærer dybdeintervju med fem informanter som består av ledere i SpareBank 1 SMN. Dette er team- og avdelingsledere. Dette mener vi er et tilstrekkelig antall til at man skal kunne få dybdekunnskap om fenomenet som skal undersøkes. Dette var også en godt håndterbar mengde informanter i forhold til størrelsen på arbeidet. Det var viktig at informantene har vært ansatt som ledere før pandemien brøt ut. Det var viktig at informantene kunne uttale seg reflektert rundt det aktuelle temaet for å få et godt informasjonsgrunnlag videre i analysen (Tjora, 2021).

Lederne som stilte som informanter i studien er både ledere med flere års ledererfaring, men også noen med kortere erfaring innen ledelsesfaget. Informantene består av ledere med ulik bakgrunn, og med både formell ledelsesutdanning, men også av ledere med en mer erfaringsbasert tilnærming til ledelsesfaget. Informantene er ikke rekruttert tilfeldig, hvor vi hadde et klart strategisk mål. Dette kaller Patton «Purposeful sampling» (Patton, 1990, referert i Johannessen et al, 2011). Med dette menes at i forkant av utvelgelsen av hvilken målgruppe, og deretter hvilke personer som skulle delta, var nødvendig for å få samlet nødvendig data. Følgende kriterier var retningsgivende i utvalgsprosessen:

- Lokalisert på hovedkontoret til SpareBank 1 SMN
- Leder under pandemien hvor det ble pålagt hjemmekontor
- Leder med personalansvar
- Minst to års ledererfaring

Med utgangspunkt i disse kriteriene er ledernes erfaring og deres handlinger knyttet til endringen og gjennomføringen under nedstenging og krisetid i fokus. Lederne ble valgt ut, og vi spurte direkte om de ønsket å bidra til forskningsprosjektet. Dette kalles et «tilgjengelighetsutvalg» (Thagaard, 2018). Om de ønsket å la seg intervjuet var basert på frivillighet. Informantene var

utelukkende positive til arbeidet og ønsket å bidra. Det er sørget for anonymitet av informantene. Det er derfor ikke oppgitt opplysninger som kan tilbakeføres til enkeltpersoner. I tillegg har vi benyttet pseudonymer i stedet for faktiske navn for å sørge for anonymiteten (Johannessen et al., 2011). Tabellen under viser en oversikt over informantene:

Informant	Intervjuets lengde	Antall sider transkribert
Leder 1	36 minutter	5 sider
Leder 2	33 minutter	5 sider
Leder 3	44 minutter	6 sider
Leder 4	29 minutter	4 sider
Leder 5	48 minutter	6 sider

Tabell 1: Egenprodusert oversikt over informantene

3.5 Intervjuguide

Etter at problemstillingen og forskningsspørsmålene var utarbeidet, og det teoretiske fundamentet valgt, ble intervjuguide utviklet, som støtte til intervjusituasjonen. Intervjuguiden (vedlegg 1) sammen med båndopptaker var verktøy som ble benyttet under intervjuene. Det ble også tatt notater under intervjuene som ble benyttet som hjelpemiddel under transkriberingen.

Intervjuguiden ble inndelt med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Det ble forsøkt å utarbeide ulike deler med tema og relativt åpne spørsmål, noe som skulle bidra til å gi svar på problemstillingen. Det ble også forsøkt at intervjuguiden skulle inneholde en grad av teoretiske innfallsvinkler som er aktuelle innenfor de ulike temaene. Dette anså vi som en fordel med tanke på å kunne se på svarene i intervjuene i sammenheng med aktuell teori, samt at vi skulle være sikre på at forskningsspørsmålene ble besvart.

Intervjuene startet med at informantene presenterte seg selv kort, herunder informasjon om utdanning innen ledelsesfaget, erfaring og hvor lenge de hadde jobbet hos SpareBank 1 SMN. Deretter ønsket vi at informantene fortalte hvordan endringene under pandemien hadde utspilt seg og hvordan deres opplevelser rundt dette var.

Vi opplevde at alle informantene hadde sett på intervjuguiden før intervjuene ble gjennomført. Det var dog litt varierende grad hvor forberedt informantene var.

3.6 Gjennomføring av intervju

Det ble foretatt individuelle intervjuer for å best mulig få frem informantenes personlige synspunkter og meninger. Ved å intervju den enkelte alene og ikke i en gruppesituasjon kan det for informantene være lettere å komme med sine innerste og virkelige fortrolige synspunkter. Som nevnt er intervjuobjektene anonymisert og hver enkelt leder har et fiktivt navn, som ble informant 1, 2, 3, 4 og 5. Intervjuene ble gjennomført i kjente lokaler som var på SpareBank 1 SMN sitt hovedkontor i Søndre Gate i Trondheim. Dette kan være med på å skape en større grad av trygghet for informantene.

Gjennomføring av individuelle og personlige intervjuer er tidkrevende, og vi anså det som nødvendig å avsette rundt en time per intervju. Det var viktig å overholde dette tidsrommet for og ikke legge for mye beslag på den ansattes arbeidstid. Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker. Likevel tok vi notater underveis, men til tross for dette føler vi at vi fikk konsentrert oss om å gjennomføre en naturlig samtale. En fare med å ta opp samtalene er at intervjuobjektene kan oppleve det som ubehagelig (Jacobsen, 2005). Dette ble informert om i forkant av intervjuene, samtidig som vi sørget for å forklare hvordan materialet ville bli benyttet i ettertid. Vi opplevde ikke at informantene reservert seg eller oppførte seg på en annen måte etter at lydopptakene ble startet.

Som nevnt anså vi det som nødvendig å notere stikkord og å ha tillegsspørsmål underveis i intervjuene for å få med oss de aspektene vi ønsket. Dette mener vi kan ha vært med på å forberede kvaliteten på forskningen. Samtidig var dette nyttig under transkriberingen, og under bearbeiding og analyse av det empiriske materialet. Under selve intervjuene hadde vi intervjuguiden foran oss og noterte i stikkordsform. Rekkefølgen i intervjuguiden ble brukt som et utgangspunkt, men samtalene gikk fritt og spørsmålene kunne bli endret i rekkefølge. Det ble også stilt noen oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene ble avsluttet med å spørre informantene om de hadde noen innvendinger på hvordan gjennomføringen var lagt opp. Ingen av informantene hadde noen spesielle kommentarer. Vi

understreket at de ville forbli anonymisert, og at lydopptakene ville bli slettet etter transkriberingen.

3.7 Dataanalyse

Etter at dataen var innsamlet og transkribert, jobbet vi oss gjennom all informasjonen ved å gå igjennom svarene fra intervjuene flere ganger, både alene og i fellesskap. Under transkriberingen ble intervjuguiden brukt som disposisjon og vi førte inn svarene fra lederne under hvert punkt.

Innhentet datamaterialet er fortolket gjennom analyse av meningsinnholdet. Ifølge Johannessen (2020, referert i Malterud, 2003) er det fire hovedsteg i en analyse av meningsinnhold:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, Kategorier og Begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Det første steget handler om å bli kjent med intervjumaterialet som er innsamlet og å skaffe et helhetsinntrykk av dataen. Det ble gjennomført ved å transkribere intervjuene til tekstform, og dette ble utført så raskt som mulig slik at vi fikk med egne inntrykk, samtidig som at man enda husket reaksjoner og inntrykkene til intervjuobjektene fra under intervjuet (Jacobsen, 2005).

Koder, kategorier og begreper

I dette steget skilte vi relevant innhold fra irrelevant innhold i intervjuene. Vi kodet ved å ta utsnitt av intervjuene som hadde sentrale temaer som var relevant til problemstilling og forskningsspørsmålene. Formålet med en slik kodingsprosess var å klassifisere datamaterialet, og på denne måten ble materialet enklere å analysere. Arbeidet foregikk på en systematisk måte

slik at enkelte tekstelementer som ville bidra til å gi kunnskap og informasjon om hovedtemaene ble identifisert. Teksten ble også ordnet ut ifra kategorier med utgangspunkt i begreper som var sentrale for videre analyse. Etter at all informasjonen som var relevant for oppgavens problemstilling var kodet, satt vi igjen med flere kategorier hvor særlig fire av kategoriene hadde relevans for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kategoriene ble deretter utviklet med underkategorier (Johannessen et al., 2011).

Kondensering

I det tredje steget benyttet vi det kodete innholdet vi hadde kommet frem til og så på mulighetene for å slå sammen noen av de ulike kategoriene. Hensikten med kondenseringen var å abstrahere meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. Dette gjøres ved å finne og trekke ut meningsbærende elementer i sitatene til informantene.

Sammenfatning

I det siste steget handlet det om å re-kontekstualisere og sammenfatte materialet fra de tidligere stegene. Materialet ble sammenfattet for å finne sammenhenger i datamaterialet. Inntrykket den sammenfattende beskrivelsen gir, må være i tråd med det inntrykket det opprinnelige materialet gir, før selve kodingen. Det vil altså være svært viktig at vi sitter igjen med det samme inntrykket som fra det «originale» intervjuet. Dataen vi kommer frem til kan videre benyttes til ulike mønster, tema og sammenhenger sett mot teorien som benyttes og vår problemstilling (Johannessen et al., 2020).

3.8 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet

Validitet (troverdighet) og reliabilitet (pålitelighet) handler om å vurdere kvaliteten og gyldigheten på forskningen og designet (Johannessen et al., 2020). Det finnes ulike tolkninger av hva som ligger i disse begrepene. Guba og Lincoln (1994) mener for eksempel at kvalitative og kvantitative undersøkelser ikke kan vurderes på samme måte, fordi kravene for validitet og reliabilitet forutsetter at det avdekkes en absolutt sannhet. De opererer derfor med begrepene troverdighet og pålitelighet innenfor kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2020).

Et grunnleggende spørsmål i vår oppgave er spørsmålet om reliabilitet, altså hvor pålitelig og nøyaktig dataen er. All forskning vil inneholde sine metodiske feilkilder.

3.8.1 Validitet (Troverdighet)

I forskning betyr validitet gyldighet, og som nevnt innledningsvis benyttes begrepet troverdighet innen kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2020). For å vurdere studiets gyldighet, er spørsmålet om resultatene forskeren finner i en undersøkelse, faktisk svarer på problemstillingen som stilles (Tjora, 2012). Dette kan være komplekst å vurdere, men kan testes gjennom dialog med andre forskere. For å styrke gyldigheten i en undersøkelse må forskeren være åpen om hvordan forskningen blir gjennomført (Tjora, 2012).

Hvordan vi innsamlet dataen kan også påvirke validiteten på dataen. Før vi satte i gang med dette var det viktig å vurdere fordeler og ulemper med de ulike metodene for datainnsamling som finnes.

Utvalg av informanter kan også påvirke validiteten. Ledere i SpareBank 1 SMN ble fokuset i oppgaven, og vi satte ulike krav til informantene, som tidligere beskrevet. Vi anslår dermed validiteten blant informantene som høy.

Videre bør man vurdere om intervjupersonene gir korrekt informasjon (Jacobsen 2005). En utfordring kan være at informantene ikke alltid forteller hele sannheten, men heller forsøker å gi et inntrykk av seg selv som kanskje ikke helt stemmer overens med virkeligheten. Dette er noe vi har forsøkt å være klar over og være oppmerksomme på under analysen av dataen. Det er dog flere som fremhever individuelle intervjuer og mener at det heller er en styrke, fremfor en svakhet. Gjennom et intervju kan man få frem variasjoner og nyanser som ikke ville kommet frem i en kvantitativ undersøkelse.

Når det gjelder intervjusituasjoner hevder Kvale (2002) at å validere en oppgave blant annet vil si å stille spørsmål, men også å være oppmerksom på at intervjuobjektene har en korrekt forståelse av spørsmålene. De fem informantene fikk tilsendt intervjuguiden før intervjuene skulle skje og intervjusituasjonen var lik for alle informantene.

Vi ønsker å trekke frem at informantene i grove trekk svarer i samme retning, noe som styrker validiteten. Vi har dermed ingen mistanke om at informantene ikke svarte riktig på stilte spørsmål under intervjuene.

Ved at vi benytter sitater i analysen, kan dette bidra til å øke validiteten, forutsatt at sitatene blir brukt på en korrekt måte. Det er enkelt å ta et utsagn ut fra kontekst og dermed tolke det feil. Dette er noe vi forsøkte å være bevisste på, og spesielt under arbeidet med kategoriserings- og

analysearbeidet. Det ble brukt mye tid på å gjennomgå de transkriberte intervjuene for å være sikre på våre egne vurderinger.

3.8.2 Reliabilitet (Pålitelighet)

Reliabilitet er dataens pålitelighet, og handler om hvor nøyaktig dataen er, hvilke data som benyttes, hvordan den er samlet inn og hvordan den er bearbeidet (Johannessen et al., 2020). Vi som forskere har et subjektivt engasjement for tematikken som studeres. Det vil derfor være viktig å sikre en god systematikk og fremgangsmåte i dataanalysen for å ivareta forskningens pålitelighet. For å styrke oppgavens pålitelighet er det viktig å reflektere over om man har noe til felles med informantene, eller om man har spesiell kunnskap og engasjement, og hvordan dette eventuelt kan ha påvirket tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater (Tjora, 2011).

Begge medforfatterne er ansatt i samme organisasjon som informantene og informantene har dermed kjennskap til oss. Jacobsen (2005) beskriver noe som kalles for undersøkereffekten. Dette er en type stimuli informantene kan ha blitt påvirket av. Ettersom begge er ansatt i samme organisasjon som informantene, kan dette for eksempel ha ført til at de kan ha utelatt noe informasjon som de antok var en selvfølge at vi hadde kunnskap om og kjente til. Dette er dermed noe som kan ha medført til at informasjon har blitt utelatt.

Sett fra en annen side, har vår kjennskap til organisasjonen og prosessene rundt pandemien medført at intervjusituasjonen ble enklere, ettersom vi også har vært en del av noen av disse prosessene. Dette er noe som kan ha medført høy grad av reliabilitet. Sjansene for å misforstå kan ha vært lavere da vi som forskere har en viss innsikt i endringsprosessen.

For å unngå feilkilder har vi hatt stort fokus på kvalitet under analysen av det empiriske materialet. Om arbeidet med data og analyseprosessen ikke gjøres ordentlig vil det være forhold som kan svekke reliabiliteten til oppgaven. Intervjuene ble tatt opp, og det var derfor ikke et problem at informasjonen forsvant eller kunne blitt glemt.

3.9 Ethiske Aspekter

Etikk dreier seg først og fremst om rett og galt, og om forholdet mellom mennesker. Med andre ord handler det om hva vi kan og hva vi ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen et al., 2020). Ifølge Thaagard (2013) er etiske dilemmaer spesielt fremtredende innenfor kvalitative metoder. De etiske spørsmålene og dilemmaene oppstår gjerne med bakgrunn i at en ofte studerer menneskers gjøren og laden (Johannessen et al., 2020).

Før vi igangsatte datainnsamlingen, meldte vi inn studiet til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), som ble godkjent (se vedlegg 3). Forskningen vår berører mennesker direkte og det kan da oppstå etiske problemstillinger, spesielt ved innsamling av datamateriale. Blant annet var vi oppmerksomme på at informantene ikke skulle utsettes for uakseptabel påvirkning ved nærgående temaer, slik at det ikke skulle oppleves ubehagelig fra informantenes side. Som nevnt er informantene anonymisert, og sitater som benyttes i oppgaven er godkjent. Deltakelsen har også vært frivillig. Informantene var også informert om oppgavens tematikk og de var klare over formålet med undersøkelsen vår. Lydopptakene ble slettet etter at vi hadde utført transkriberingsarbeidet. Det transkriberte materialet ble også slettet etter at all relevant informasjon var benyttet. Forskningsspørsmålene anses ikke som sensitive.

De forskningsetiske retningslinjene er nedfelt av «De nasjonale forskningsetiske komiteer» (Johannessen et al., 2020). Retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må ta stilling til; 1) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, 2) forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og 3) forskeren ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2020).

Informantene bestemte selv over sin deltakelse, og ga samtykke til å delta. I forhold til plikt til å respektere informantenes privatliv, er dette hensyntatt ved å sørge for konfidensialitet. Det er ikke benyttet opplysninger som kan gjøre at informantene kan identifiseres. I tillegg har vi sørget for at informantene ikke er blitt utsatt for noen belastning. Sårbare og følsomme områder er heller ikke berørt.

3.10 Metodesvakhet

Intervjuene ble gjennomført fysisk. Ved gjennomføring av dybdeintervjuer legges det til rette for at man har mulighet til å komme tett på informantene, noe som muliggjør at informantene får fremmet sine tanker. Videre har bruk av dybdeintervju gitt informantene mulighet til å formulere egne tanker rundt stilte spørsmål. Informantene ble ikke påvirket av andre synspunkter og ettersom det var få personer til stede, ble det lettere for informantene å åpne seg og å snakke fritt. Fra tidligere hadde vi gjennomført intervjuer ved skriving av bacheloroppgave, noe vi anser som positivt.

En mulig svakhet ved kvalitativ metode og dybdeintervjuer er at det kan bli for mye informasjon i intervjuene. Det kan være utfordrende med all informasjonen man får, og noe kan i verste fall bli utelatt. Det var også være tidkrevende å utarbeide, planlegge og gjennomføre intervjuene.

Noe som kan ha påvirket nøytraliteten vår er at vi kjenner organisasjonen og de ulike prosessene rundt pandemien godt. Vi har latt informantene komme til orde selv og presentert sine meninger. Vår nøye gjennomgang av de transkriberte intervjuene har hjulpet oss med å redusere subjektive tolkninger.

4 Empiri

4.1 Funn og empirisk analyse

I denne delen av oppgaven presenteres funn av de kvantitative dataene, herunder hovedfunnene. Utgangspunktet for analysen har vært forskningsspørsmålene. Disse er basert på gjennomførte intervjuer som skal legge grunnlaget for senere analyse. Intervjuene ga informasjon som er blitt kodet og det er disse som presenteres i denne delen av oppgaven. Funn og sitater fra intervjuene presenteres og skal bidra til å belyse problemstillingen gjennom erfaringene og åpenheten til informantene. Informantenes sitater beskriver godt hva lederne opplevde og hvordan kriseledelse og endringsprosesser med blant annet hjemmekontor og fjernledelse foregikk.

Inndelt etter forskningsspørsmålene, ble følgende resultatet etter kodingen:

- Hvordan ble din lederstil endret under Covid-19?
 - Krisehåndtering
 - Endring i arbeidshverdagen
 - Ny lederstil
- Hva er erfaringene tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse?
 - utfordringer
 - Kommunikasjon
- Hvordan påvirket Covid-19 ansattes motivasjon?
 - Mottakelse av endring
 - utfordringer
- Hvilke læringspunkter kan videreføres i den nye arbeidshverdagen?
 - Kunne vært gjort annerledes
 - Til videreføring

De ulike kategoriene består av svar fra informantene som omhandler samme forskningsspørsmål. De utvalgte sitatene vil øke reliabiliteten i forskningen. Det understrekes at den kvalitative empirien presenteres anonymt gjennom teksten.

4.2 Hvordan ble din lederstil endret under Covid-19?

Samlekategorien endring i lederstil omhandler hvordan informantenes lederstil ble endret under Covid-19. Det vil belyses hvordan lederne håndterte koronautbruddet i startfasen, hvilke tiltak og endringer som ble iverksatt og hvordan dette påvirket lederrollen.

4.2.1 Krisehåndtering

Koden krisehåndtering omhandler håndtering av koronautbruddet i startfasen og hvordan dette var for ledelsen. Alle forteller at korona kom uventet, og at selskapet fikk testet kriseplaner, som fungerte overraskende bra. Dog, startet endringsreisen brått.

«Det var godt vi ikke visste hvor lenge korona skulle vedvare.» -Informant 1

Koronautbruddet ble naturlig nok håndtert på ulike måter av de ulike informantene. Det oppsto en slags frykt og usikkerhet i starten, forteller informant 1. Det var mange informasjonsmøter i startfasen med blant annet HR og andre ledere fra organisasjonen, men også kontinuerlig gjennom pandemien. Dette var for å diskutere ulike utfordringer og dele erfaringer, noe alle informanter poengterte var nyttig.

«Det var småkaotisk i starten, men jeg følte det kjapt kom ordrer om hvordan vi skulle forholde oss og at det var greit å gjøre ulike tilpasninger.» -Informant 2

«Det var mye armer og bein i starten. Vi forsøkte å lage noen naturlige kohorter, med grupperinger som ikke smittet hverandre. Alle kunne ikke bli syk samtidig. I etterkant kan man kanskje tenke at man var litt hysteriske» -Informant 3

Samtlige informanter beskrev håndtering av situasjonen som ny og ukjent, og at endringene måtte iverksettes raskt. Startfasen av koronautbruddet ble dermed opplevd som ekstra krevende for informantene, med kort beslutningsvei og uten tid til unødvendige diskusjoner.

4.2.2 Endring i arbeidshverdagen

Det var en generell oppfatning om at arbeidshverdagen var endret, i større eller mindre grad. Den nye arbeidshverdagen med hjemmekontor endret både kommunikasjonsplattform,

arbeidsmetodikk og ikke minst kulturen på arbeidsplassen. De fysiske møtene forsvant og var erstattet med digitale møter over Microsoft Teams eller telefonsamtaler. Diskusjoner over kontorpulten og den lille praten i kaffesonen uteble. Informantene forteller om tiltak som morgenmøter over Microsoft Teams for å forsøke å samle avdelingen, samt «fredagskahoot» og «to-kaffe» for det sosiale aspektet. Dette var store forandringer for samtlige informanter og deres medarbeidere.

Myndighetenes restriksjoner og beskjeder ble fulgt. Samtlige iverksatte hjemmekontor, med noen unntak hvor de som hadde driftskritiske roller kunne være på kontoret. Flere av informantene forklarte at det var noe stress i startfasen rundt hjemmekontorløsninger rundt utdeling av skjermer og nok utstyr til alle. Det var ikke mange som var vant til å jobbe hjemme før pandemien utbrøt, men til tross for dette kom løsningene for fjernarbeid på plass innen kort tid. Flere informanter poengterte at arbeidsoppgavene og reglene nå kom fra politisk hold og ikke direkte fra sin leder.

Vedrørende endring i arbeidsoppgaver opplyste samtlige informanter at deres egne arbeidsoppgaver var endret i noe grad. Flere forteller at man måtte ta telefoner og møter når man kunne, og jobbe uavhengig av hvilket tidspunkt det var på dagen, og da gjerne på kveldstid.

Logistikk- og administrative arbeidsoppgaver opptok nå mye av tiden og gikk ofte utover de «normale» lederoppgavene. Det var stadig noen medarbeidere som meldte at de var blitt syke eller hadde vært i kontakt med noen som var smittet av korona. På en annen side ga flere uttrykk for at de ble mer effektive av å jobbe hjemme uten forstyrrelser, samt at det var mer fleksibelt både for lederne og medarbeiderne med mer frihet og handlingsrom.

«Korona gjorde oss bedre på digitalisering. Det ble opparbeidet helt nye rutiner hvor vi nå sendte lånedokumenter på e-post, i stedet for i posten, noe som er en mye mer bærekraftig måte å jobbe på. Så dette er positivt, men vi mistet jo den daglige sparringen.» -Informant 2.

Flere informanter forteller at det ble mer utfordrende når folk begynte å oppleve hjemmekontor som kjipt. Etter hvert som restriksjonene ikke var like strenge fikk de som ville jobbe fra kontoret, da det som regel var flest som ville være hjemme. For å kunne gjennomføre dette var det viktig å opprettholde avstand og være flink med hygiene. Dette fungerte greit i starten, men etter hvert ble det iverksatt rullering med faste puljer da det ikke var optimalt at noen jobbet hjemme hele tiden. Puljene var til for at man ikke skulle risikere at alle ble syke samtidig.

«Vi merka at medarbeiderne, på samme måte som oss ledere, fikk mer slitasje etter hvert, av å skulle jobbe på en annen måte.» -Informant 1.

Intervjuene viste at de fleste var omstillingsdyktige til endring i arbeidshverdagen, selv om det tæret på jo lengre man måtte jobbe på denne måten under usikkerhet.

4.2.3 Ny lederstil

Denne koden omhandler opparbeidelse av en ny og tilpasset lederstil. Å lede under korona var krevende, og krevde en omstilling hos alle.

Samtlige informanter ga uttrykk for viktigheten av å ha forståelse både for mennesket og situasjonen, og derav tilpasse lederstilen ut ifra dette. Lederansvaret gikk fra å være presentasjonsbevist, herunder blant annet oppfølging rundt økonomiske mål, til å omhandle viktigheten av å passe på det enkelte mennesket, og ikke bare arbeidstakeren.

Alle var enige i at lederstilen måtte tilpasses medarbeidernes sosiale- og boforhold, da for eksempel de som bodde alene kunne trenge en jevnere oppfølging.

«Det var veldig store forskjeller hos folk. Noen hadde et desperat behov for å være på kontoret og kunne få store utfordringer om de måtte være hjemme hele tiden. Det handler om hvordan folk bor og andre forhold.» -Informant 4.

I likhet forteller informant 3: *«Man måtte være den lederen som ringte og hørte hvordan det gikk. Jeg følte på at noen bodde alene, hvor det å komme på jobb kanskje var den sosiale biten av livet. Lederansvaret ble plutselig endret.» -Informant 3.*

På en annen side forteller flere informanter at de var redd lederstilen ble oppfattet som hardere og mer overvåkende digitalt. De syntes det var vanskelig å gi tilpassede tilbakemeldinger og én til én oppfølging ble vanskeligere å gjennomføre. Den nye lederrollen handlet også mye om logistikk og administrative arbeidsoppgaver, i stedet for de «normale» lederoppgavene. Man måtte jobbe uavhengig av hvilket tidspunkt det var på dagen, og gjerne ta noen møter på kveldene.

En informant forteller at lederstilen ble mer kontrollerende i begynnelsen, ettersom alle medarbeiderne nå jobbet fra hjemmekontor. Etter hvert som tiden gikk utviklet dette seg til en lederstil med mer tillit til medarbeiderne.

«Det var jo ikke mulig å ha kontroll på om folk var pålogget eller ikke på hjemmekontor. Å bli tvunget til å ha denne tilliten tror jeg er bra kom såpass tidlig i min lederkarriere. I tillegg tror jeg det har hjulpet meg til å bli en bedre leder i etterkant av pandemien. Å ha mer tillit til folket mitt er det viktigste jeg har lært av pandemien, og de som misbruker tilliten får bare gjøre det.»

-Informant 2.

Funn viser at det var enighet om at lederstilen hadde blitt påvirket i større eller mindre grad, og flere informanter trakk frem at tillitsbasert ledelse var avgjørende for å lykkes. Pandemien har brakt frem en mer følsom lederstil med større forståelse for mennesket og den enkeltes behov, samt vist betydningen av å ha gjensidig tillit mellom leder og medarbeider.

4.3 Hva er erfaringene tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse?

Denne samlekategorien handler om ledernes erfaringer tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse. Ulike endringer og utfordringer tilknyttet dette blir belyst, samt informasjonsflyt og hvordan opprettholde en god relasjon digitalt.

4.3.1 Utfordringer

Denne underkategorien omhandler utfordringer i forbindelse med fjernarbeid og fjernledelse. Det var stor enighet blant informantene at det var utfordrende å lede via digitale plattformer, uten å kunne se mennesket.

Verdien av diskusjonene over kontorpulten og den uformelle praten i kaffesonen hadde vært undervurdert og blitt tatt som en selvfølge tidligere. Den relasjonelle nærheten og fellesskapet ble påvirket. De fysiske møtene uteble og var erstattet med digitale møter over Microsoft Teams eller telefonsamtaler. Samtlige var også enig i at det var krevende å inkludere alle medarbeiderne gjennom digitale plattformer og at det var et risikoelement fordi man ikke så det enkelte mennesket. Det var vanskelig å avdekke hvordan den enkelte faktisk hadde det. Flere

informanter poengterer at folk har ulike personligheter og behov, og at de som er mer introverte lettere kunne bli tilsidesatt.

«Det var utfordrende å ikke få sett alle, og å ikke være nær dem fysisk. Man sier utrolig mye bare med kropp og tone. Det å lede på avstand, gjennom skrift og chat går i korte perioder, men er ikke en varig løsning.» -Informant 3.

I likhet sier informant 5:

«Det å lede på avstand, digitalt gjennom Teams, går i korte perioder, men er ikke en langvarig løsning.» -Informant 5.

Alle informantene poengterte viktigheten av å ta vare på medarbeiderne og flere fokuserte nå på tillitsbasert ledelse og de menneskelige sidene av lederrollen som omhandlet mer omtenkksomhet.

Flere ønsket å være en tett-på-leder som både hører og ser det som foregår i hverdagen på kontoret, samt være lett tilgjengelig for spørsmål. Én til én oppfølging ble vanskeligere å gjennomføre. En informant forteller at samtaler med medarbeiderne ble gjennomført ute mens de gikk tur, for å kunne møtes fysisk. Videre forteller informanten:

«Det var viktig å finne ut hvordan det faktisk gikk med den ansatte som person, uavhengig av jobben. På den måten fikk jeg kontakt, og kanskje mer kontakt enn hva jeg ville fått i en samtale over Teams. Man tok i bruk de mulighetene man hadde» -Informant 2.

Informant 5 forteller at lederstilen ble endret på denne måten under fjernstyring:

«Lederstilen ble litt annerledes, da man måtte styre mer i form av fjernstyring. Kanskje litt hardere lederstil. Følte jeg ble oppfattet som det hvert fall. Digitale tilbakemeldinger er vanskeligere.» -Informant 5.

Flere informanter hadde inntrykk av at det var et større sosialt behov når folk jobbet hjemmefra. Det var derfor viktig å vedlikeholde fellesskapet ved å innføre små grep i hverdagen. Tiltak som morgenmøter over Teams, «fredagskahoot» og «to-kaffe» ble gjennomført av samtlige informanter for å prøve å ivareta fellesskapsfølelsen.

«Det var utfordrende å bli tvingt til å være fraværende, men strebe om å være digitalt tett på.» -Informant 1.

I forbindelse med behandling av kredittsaker, var det nå en større risiko og fallgruver uten den daglige kontakten og erfaringsutvekslingen over kontorpulten. Informant 2 mener det er avgjørende med dette for å kunne bli en god kredittrådgiver, og at dette tidligere hadde blitt gjort ubevisst i hverdagen. Dette førte til flere kvalitetsavvik på saker.

Opplæring blir gjentagende nevnt som krevende. Både at det var vanskelig å bli kjent med nyansatte og skape fellesskap, men også å kunne ivareta god opplæring og følge utviklingen. Dette måtte i stor grad sidesettes. En informant påpekte at det heller ble større fokus på leveranse fremfor utvikling under pandemien. Teamet til en av lederne ble etablert under korona og denne lederen forteller at det var krevende å etablere en helt ny avdeling uten å kunne møte medarbeiderne fysisk. Opplæring foregikk over Teams, hvor medarbeideren hadde opplæring med delt skjerm, og under kundesamtaler hadde man på høyttaler på telefonen samtidig som Teams. Informantene gir uttrykk for at nyansatte hadde vanskeligheter med å få innpass, og at det ble vanskeligere for de og for eksempel stille faglige spørsmål digitalt. Dette kunne oppleves som demotiverende.

Redusert jobbtilfredshet og motivasjon grunnet mangel på sosialt samvær var flere enige om at var konsekvenser fjernarbeid hadde medført. Det var som nevnt et større behov for sosiale aktiviteter og tilstedeværelse som følge av tiltakene med hjemmekontor og fjernarbeid. Ved å gjennomføre uformelle Teamsmøter i avdelingene og oppfølgingssamtaler, ble dette forsøkt ivare tatt på beste gjennomførbare måte.

Informantene fortalte at det i etterkant av pandemien ble en løsning hvor de fleste har mulighet til å jobbe hjemme noen dager i uken, selv om det var åpnet for å være fast på kontoret. I de fleste avdelingene kan man velge å ha inntil to dager hjemmekontor i uken, men at det praktiseres med en fast kontordag, slik at alle møter hverandre minst en dag i uken.

I funn fremkommer det at var krevende å lede digitalt, uten tilgang til tolking av hverken kroppsspråk eller tonefall. Opprettholdelse av en god arbeidskultur ble utfordrende under fjernarbeid. Det var også utfordrende å bli tvunget til å lede på avstand, fordi lederne var redde for å miste nærheten og samholdet i avdelingen. I denne situasjonen var det viktig å se mennesket, ikke bare arbeidstakeren.

4.3.2 Kommunikasjon

Denne koden omhandler informasjonsflyt og kommunikasjonsplattform under pandemien, og således hvordan dette ble håndtert av informantene.

Arenaer for kommunikasjonsformidling ble endret. Praten i kaffesonen og diskusjoner over kontorpulten uteble. Nå var Microsoft Teams den nye kommunikasjonsplattformen, både for å chatte og ringe kollegaer, men også for å gjennomføre digitale møter internt og eksternt. Informantene forteller at det ble gjennomført ukentlige Teamsmøter både for det faglige, men også for å høre hvordan det gikk med den enkelte ansatte, samt for å oppdatere om gjeldende restriksjoner. Én til én samtaler ble også gjennomført på Teams. Å ringe uanmeldt for å forsøke å ha en uformell prat var praksisen til informant 4. Dette ble oppfattet som mer inkluderende og positivt, enn en fast avtale med et booket møtetidspunkt.

«Vi opprettet felleschatter digitalt, slik at vi kunne ha borddiskusjon, men vi så jo at det krever mer av den ansatte å skulle skrive det man tenker og gjør.» -Informant 1.

Samtlige forteller om mange informasjonsmøter med HR og andre ledere i banken. Dette for å bli oppdatert på gjeldende restriksjoner, regler og krav for de ulike avdelingene, noe alle mente var nyttig. Informant 1 beskriver HR-avdelingen i banken som et slags informasjonsorgan.

Flere av informantene forteller at det var krevende å få medarbeiderne til å ha på kamera under digitale møter. Flere mente at det var forventet at man hadde på kamera i Teamsmøter. Det ble noe styr rundt dette i startfasen, som utløste noen HR-saker der ansatte hadde nektet å ha på kamera. Enkelte syntes det ble for mye fokus på seg selv med kamera, og det ble dermed HR-spørsmål om det var lov å nekte å ha på kamera eller ei. Informant 2 poengterer:

«Man er jo i møte sammen, og man nekter ikke å være med i et møte fysisk. Å sitte å se og snakke i en svart skjerm gir deg ingenting.» -Informant 2.

Videre fortelles det at de fleste ble vant med digitale møter med kamera etter litt innarbeidelse – selv om noen likte det og andre ikke. Det ble etter hvert bestemt at under avdelingsmøter skulle alle ha på kamera, men under større møter var det lov å unngå kamera.

Kommunikasjonsformidling ble endret i stor grad ved at man måtte kommunisere på digitale flater. Det var ikke mulig med daglig erfaringsutveksling over kontorpulten, samt at man ikke hadde mulighet til å se på verken kroppsspråk eller tonefallet hos den enkelte medarbeider.

4.4 Hvordan påvirket Covid-19 ansattes motivasjon?

Denne samlekategorien omhandler hvordan informantene opplevde medarbeidernes motivasjon og hva de oppfattet som mest utfordrende både for seg selv som leder og for medarbeiderne.

4.4.1 Mottakelse av endring

Innledningsvis skal vi se på hvordan de ulike endringene ble mottatt. Vi har samlet informasjon om hvordan endringer tilknyttet utbruddet av pandemien ble oppfattet av medarbeiderne. Samtlige informanter forteller at pandemien kom uventet og at endringsreisen startet brått. Den største endringen for medarbeiderne var det å måtte jobbe hjemmefra.

«Det var veldig kontraster. Noen syntes det var deilig og praktisk, samtidig som man mister mye faglig miljø og det sosiale. Andre syntes det var forferdelig. I starten var kanskje alle veldig innforståtte. Når det etter hvert dro ut ble slitasjen større, og da var det mange som ville komme på kontoret. Det endret seg litt underveis.» -Informant 3.

Endringene måtte iverksettes raskt, og endringene ble beskrevet som ny og ukjente både for lederne og deres medarbeidere. Likevel beskrev informantene situasjonen som preget av forståelse. Det var tydelig at ingen ønsket at smitten verken skulle ramme hjemmet eller arbeidsstedet. Det var mye spørsmål rundt smitterisiko samt nasjonale og lokale regler.

«Folk tenkte at de ikke hadde noe valg. Dette var en verdenskrise, en pandemi. Det trengte ingen forankring for alle skjønnte hvorfor vi gjorde det.» -Informant 2.

Likevel tok det lengre tid før enkelte forsto alvoret i situasjonen. Informant 4 forklarer det på følgende måte:

«Det varierte litt, uten tvil. Stort sett var det forståelse for at det var en krise. Jeg vet ikke hvor alvorlig enkelte tok det, inkludert meg selv, andre så kanskje bildet tidligere. Husker ikke hvilken fredag det var, men når helsemyndighetene sa at det var nedstenging, tror jeg det ble veldig tydelig for alle.» -Informant 4.

Samtlige informanter var enige i at pandemien skapte endringsvillige medarbeidere og at de fleste klarte å opprettholde produktiviteten. Lederne opplevde det som krevende å havne i en

krise- og etter hvert en endringsprosess, men det ble også nevnt noe som var givende. De var stolte av medarbeiderne som tok imot endringer med åpne armer og ikke mistet motet. Det var stor lojalitet rundt vedtakene og forståelse for at man måtte dra i samme retning.

4.4.2 utfordringer

Koden utfordringer beskriver hva informantene mente var de største utfordringene under pandemien. Overgangen til hjemmekontor var sentral. I tillegg var ansattes motivasjon og hvordan den ble påvirket av situasjonen i fokus under intervjuene.

«Det var utfordringer med å bli sendt hjem til et hjem som muligens deles med andre, og hvor man manglet PC-skjermer, pult, lys, stol og andre fasiliteter som kreves for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene på en god måte. Slitasjen ble nok stor på de, men det var også noen som hadde muligheter og gode fasiliteter hjemme som syntes det var bare kos.» -Informant 1.

Blant informantene var det enighet om at det var store ulikheter blant medarbeiderne når det gjaldt hvordan de håndterte å bli sendt på hjemmekontor. Dette kunne skyldes alt fra familiesituasjon til andre fasiliteter. Informantene opplevde overgangen fra normalsituasjon til krise noe ulikt, men det er tydelige fellestrekk. Skiftet fra normalsituasjon til koronakrise var markant. Det er et så tydelig skille at de kan tidfestes i detalj, og endringene var store for alle. Konsekvensene av krisen var uventet og gjorde at man måtte omstille seg raskt.

Informantene opplevde at det var utfordrende å «se» medarbeiderne på hjemmekontor. Det var viktig for lederne å få medarbeiderne til å føle seg ivaretatt. En av informantene beskrev for eksempel at krisen førte til et behov for å utvise mer relasjonsledelse.

«Noen har mye større behov for å bli sett enn andre og de brukte jeg mer tid på, og da handler det om å kjenne dine medarbeidere godt. Rettferdighet er å behandle folk ulikt. Noen snakket jeg med hver dag, mens noen holdt det med en gang i uka og noen trengte jeg ikke å snakke med i det hele tatt. Dette fordi man er så forskjellig, og slik er det når man har medarbeidere som er fra 24 til 62 år, da er det ulike behov fordi man er i ulike faser i livet.» - Informant 2.

Et fellestrekk blant informantene var at de måtte forskjellsbehandle medarbeiderne ettersom ulike medarbeidere har ulike behov, og dermed lede etter dette. En informant opplevde det som utfordrende å følge opp enkelte da det kunne bli oppfattet som kontrollerende.

«Det ble litt konflikt rundt dette – de ville bli fulgt opp, men når de ble fulgt opp kunne de oppfatte dette som kontrollerende og overvåkende. Dette var noen tydelige på.» -Informant 3.

Lederne oppfattet at medarbeidernes motivasjon til arbeidsoppgavene ble påvirket av situasjonen. Det var dog noen av lederne som følte at dette var minimalt og at mange klarte å holde motivasjonen oppe.

«De som er selvgående og har mye erfaring jobbet godt hjemme, men etter hvert når slitasjen ble stor gikk det nok utover effektiviteten. Spesielt de som ønsket å være fysisk på kontoret. Sitter du hjemme alene uke etter uke blir det tungt. Siste runden med lockdown var tøff – alle trodde vi var ferdige, men denne lockdownen ble også lang. Den første var mye enklere.» - Informant 3.

Informantene var tydelige på at motivasjonen for de aller fleste var god i starten, men at den for flere ble dårligere over tid.

«I det store og hele, og ut ifra situasjonen, var det veldig god motivasjon vil jeg si, selv om den naturlig nok gikk litt ned etter hvert.» -Informant 5.

Funn indikerer at de største utfordringene var tilknyttet overgangen til hjemmekontor og hva dette medførte rundt fasiliteter. Samtidig måtte lederne endre lederstilen noe, som medførte at enkelte opplevde de som kontrollerende. Motivasjonen ble også svekket for de fleste over tid.

4.5 Hvilke læringspunkter kan videreføres i den nye arbeidshverdagen?

Koden læringspunkter handler om erfaringene lederne har opparbeidet og hvilke refleksjoner rundt hva som ble gjort, og hva som kanskje kunne blitt gjort annerledes. Videre ser vi på hva lederne sier har blitt videreført nå som man befinner seg i en normalsituasjon.

4.5.1 Kunne vært gjort annerledes

Det vil i etterkant av pandemien være enkelt å se tilbake på hva som kunne vært gjort annerledes. Informantene var stort sett fornøyde med hvordan situasjonen ble håndtert med tanke på at pandemien var uventet og ingen hadde håndtert noe lignende tidligere. Videre var

de tydelige på at de har lært mye. En informant sier at om man skulle gått gjennom noe lignende i dag, vil forutsetningene vært helt annerledes.

«Skal man igjennom dette en gang til, så vet man mer hva man har i vente, og kan sette ting mer i system fra start av. I starten var det litt kaos og mye armer og bein. Vi hadde ingen struktur på møter og slikt.» -Informant 2.

Alle informantene var uansett enige i at man kunne gjort ting annerledes.

«Jeg kunne vært enda flinkere til å sette i gang med ulike tiltak tidligere, og jeg kunne vært enda tettere på. Flere motivasjonstiltak, «fot i bakken» og sosiale ting på Teams. Det er helt klart at vi kunne gjort mye annerledes. Jeg tror banken, og alle bedrifter i Norge og verden, har fått god erfaring som man tar med seg videre.» -Informant 4.

I likhet med utsagnet til informant 4 sier informant 5:

«Man gjorde seg mange erfaringer. Man skulle kanskje iverksatt tiltak litt raskere, men man hadde jo ingen anelse om hvor langvarig dette skulle bli. Jeg skulle forsøkt og vært tettere på, og prøvd å komme tettere på når det gjelder det personlige.» -Informant 5.

Samtlige informanter er enige om at skulle de håndtert situasjonen på nytt, ville de vært tettere på, iverksatt tiltak tidligere, satt ting mer i struktur tidligere, samt hatt tettere kommunikasjon og oppfølging med hver enkelt medarbeider. Informant 1 kommenterer én til én kommunikasjonen slik:

«Jeg føler jo en svakhet var at jeg kunne vært flinkere én til én, og at man kunne satt det litt mer i struktur, og samtidig gjort det oftere. Det ble for sjeldent. Når det blir sjeldent og du ikke hører noen ting, så mister du motivasjonen og driven som du kanskje får i hverdagen ellers.» -Informant 1.

Våre funn indikerer at usikkerhet rundt omfanget til krisen og hvor lenge man trodde at situasjonen skulle vedvare, kan være en årsak til at tiltak ikke ble iverksatt tidlig nok. Informantene er også samstemte når det gjelder at de kunne vært tettere på medarbeiderne og vært flinkere med én til én kommunikasjon.

4.5.2 Til videreføring

Det er flere tiltak som ble implementert under pandemien som er blitt videreført til dagens arbeidshverdag. Tiltak som nevnes som videreført er blant annet hjemmekontor og at flere møter foregår digitalt over Microsoft Teams.

«Vi har en plan på hvordan dette med hjemmekontor skal fungere videre og dette er nå satt i system. Det har gitt oss en fleksibilitet som er veldig bra.» -Informant 2.

Informantene er samstemte om at hjemmekontor har gitt mer fleksibilitet i arbeidshverdagen. De sier også at dette kan gi bedre effektivitet, noe som blir bevart ved at man blant annet fortsetter mye av møtevirksomheten digitalt.

«Jeg føler at digitaliseringen som vi ble sparket på er blitt bevart. Mange møter foregår fortsatt på Teams. Det er mindre behov for reising når vi kan ta det digitalt. Rådgivere, medarbeidere og ledere er mer vant til å gjøre både jobben og kommunikasjonen digitalt. Dette er ting som er blitt bevart.» -Informant 1.

Informant 4 forteller også at man ser annerledes på møtevirksomhet nå enn hva man gjorde før pandemien:

«Vi har jo folk som tidligere ofte reiste til Oslo, men som nå reiser mye mindre. Jeg har plukket opp et sitat fra en annen leder nå nylig: «Jeg reiser ikke til Oslo lengre, med mindre det er en god middag å få». Er det kun et møte tas det på Teams hjemmefra.» -Informant 4.

Samtlige sier at de har lært mye om lederrollen under pandemien. Mye av denne lærdommen vil de ta med seg videre for å kunne være den beste mulige lederen.

«Jeg lærte at jeg er best nær med mennesker, og at det er utfordrende digitalt. Samtidig som at man ikke vil bli oppfattet som annerledes. Fjernbetjent ledelse skulle man kanskje hatt mer erfaring med, som gjør at man kanskje er mer rustet til å vite mer på forhånd. Vi ble jo kastet ut i det – det var ingen forberedelser til dette. Selv om vi føler vi gjennomførte ok. Det kunne vært en fordel og vært forberedt på slike ting i større grad, og også forberedt de ansatte.» - Informant 1.

Lederne sier også at de er blitt mer bevisste på å vise tillit. Samtidig som det poengteres at det er rettferdig å behandle ulikt. De har lært mer om den enkelte ansatte, og hvor viktig det er å

passer på det enkelte mennesket og ikke bare arbeidstakeren. Kommunikasjon og fjernledelse blir også nevnt gjentagende som læringspunkter.

«Jeg lærte at fjernledelse også funket fint når man fikk litt erfaring med det. Man må bare avklare med rådgivere hvordan det skal foregå og hvordan ting er tenkt. Forventningene er akkurat de samme, på godt og vondt. Forventningsavklaringen kom underveis.» -Informant 3.

Funn viser at lederne har tilegnet seg nye erfaringer både tilknyttet hvordan man samhandler med ansatte, generelt om samarbeid og egen lederstil. Fjernarbeid har bevist at de fleste medarbeidere jobber strukturert også på hjemmekontor. Det fremkom også at å lede på den tradisjonelle måten, i form av følelsen av å ha kontroll, vil være vanskeligere ved fjernledelse.

5 Drøfting

I foregående kapittel ble hovedfunn fra gjennomførte intervjuer presentert. I dette kapitlet vil disse funnene drøftes og analyseres i lys av relevant teori. I oppgaven er det tatt utgangspunkt i hvordan ledere i SpareBank 1 SMN håndterte koronapandemien. Problemstillingen for oppgaven er:

«*Hvordan ble ledelse i SpareBank 1 SMN påvirket under Covid-19?*»

For å kunne svare på problemstillingen, ble fire forskningsspørsmål utformet:

- *Hvordan ble din lederstil endret under Covid-19?*
- *Hva er erfaringene tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse?*
- *Hvordan påvirket Covid-19 ansattes motivasjon?*
- *Hvilke læringspunkter kan videreføres i den nye arbeidshverdagen?*

Det vil være forskningsspørsmålene som danner strukturen for dette kapitlet, hvor disse blir drøftet ved hjelp av empiriske funn og teori. Drøftingskapitlet som helhet er en analytisk drøfting mot konsepter som skal svare på oppgavens problemstilling.

5.1 Hvordan ble din lederstil endret under Covid-19?

5.1.1 Krisehåndtering

I denne delen av oppgaven skal det belyses hvordan håndtering av koronautbruddet foregikk, og hvordan lederstilen ble påvirket av krisen. I tillegg skal den nye arbeidshverdagen drøftes, samt hvordan denne utviklet seg. Det er imidlertid flere innfallsvinkler som hjelper med å besvare disse spørsmålene ut fra tolkningen av funnene.

Den innledende fasen besto av både frykt og usikkerhet, og var en krevende periode for både ledere og arbeidstakere. Endringsreisen startet brått, og endringer måtte iverksettes raskt med kort beslutningsvei og uten tid til unødvendig diskusjon. Dagene besto av mange informasjonsmøter, tilpasning av lederstil og hasteetablering av hjemmekontor som førte til den nye arbeidshverdagen. Coombs (2015) poengterer at kriser ofte er preget av overraskelser, oversiktighet og tidspress, der det gjerne er mangel på erfaring og få rutiner for håndtering av situasjonen. I likhet sier Rosenthal et al. (2001) at beslutningstakere beslutter og responderer i

stor grad på bakgrunn av et stort tidspress og usikkerhet. Den stressende tiden gjenspeiles i intervjuene hvor startfasen beskrives som kaotisk, med inndeling i kohorter slik at ikke alle skulle kunne risikere å få korona samtidig.

I kriseledelse er det viktig å benytte seg av de ressursene man har eller har mulighet å fremskaffe (Nesse, 2017). Spesielt i startfasen, men også utover pandemien, forteller informantene om mange møter med ulike ledere i banken og HR. Dette var for å diskutere dagens situasjon og utfordringer, men også for å gi råd og dele erfaringer med hverandre.

Behovet for kriseledelse utløses først ved at en krise inntreffer, deretter vil behovet for endringsledelse være vesentlig når krisen blir langvarig og langvarig endring må skje. Å formidle en følelse av nødvendighet overfor medarbeiderne og at endringen haster er viktig (Kotter, 1995). Informantene forteller at selskapet fikk testet kriseplaner og kriseledelse, og at dette var noe man ikke var forberedt på. Både Kruke (2012) og Pearson og Mitroff (1993) mener at større fokus på førkrisefase og det å se varslings signaler av en fremtidig krise kanskje ville gjort startfasen noe mindre stressende. Til tross for dette hadde medarbeiderne forståelse for endringene og tiltakene som ble iverksatt, da man var i en ukjent situasjon og var redde for konsekvensene. Kotter (1995) hevder at kriser har evnen til å skape en felles forståelse blant folk.

På dette tidspunkt er vi i fase tre i krisehåndteringsmodellen til Pearson og Mitroff (1993), som omhandler respons/iverksetting av tiltak, og i den akutte krisefasen fra Krukes (2012) modell. Kjølås (2015) forteller at de tiltak som iverksettes av organisasjoner for å sikre riktig håndtering av en krisesituasjon kan anses som en fellesbetegnelse på kriseledelse. Slik skal hendelser som kan true organisasjonen håndteres slik at de ikke vil inntreffe like hardt.

Selv om pandemien kom brått, med mye usikkerhet, klarte man likevel å omstille seg til den nye arbeidshverdagen raskt, som innebar hjemmekontor, digital kommunikasjon og nye arbeidsmetodikker. Omstillingen gikk over all forventning og myndighetenes restriksjoner ble overholdt, trolig fordi ingen visste omfanget eller hvor lenge pandemien skulle vare. Tiltakene ble dermed sett på som kriseløsninger, i stedet for en endringsprosess. I tillegg var forståelsen for disse endringene så sterk at det ikke utløste noen form for motstand mot endring.

5.1.2 Ny lederstil

Pandemien var en brå og uforutsett hendelse som krevde hurtige avgjørelser og implementeringer, hvilket hadde betydning for hvilken lederstil som ble utøvet. En avgjørende faktor i kriser er hvordan ledelse blir utøvet (Nesse, 2017). Karp (2019) poengterer at å fremstå behersket, trygg og tydelig samt ha evne til å handle raskt er viktige faktorer for å lykkes som leder i krisehåndteringen.

Kommunikasjonen foregikk over Microsoft Teams, noe som i det store og hele fungerte fint, men funn viser at dette tæret på og at arbeidskulturen ble noe svekket. Det menneskelige aspektet og forståelsen er viktig ved endringer, hvor kjennskap til metoder ved gjennomførelse av endringer kan bidra til bedre overgang til det nye (Bridges, 2016).

Lederskapsmodellen til Brescia og Stern (2021) omhandler blant annet situasjonsforståelse. Dette var noe flere informanter poengterte viktigheten av som leder under krisen. De poengterte betydningen av å ha forståelse for både mennesket og situasjonen, og å tilpasse lederstilen deretter. Nesse (2017) omtaler kriser som situasjonsbestemte. Han sier at kriseledere må være operative til å kunne utøve situasjonstilpasset lederskap, samt være fleksibel i sin lederstil. Hva en gjør som kriseleder er dermed viktigere enn den formelle lederrollen, hevder Nesse (2017).

Flere fortalte at lederansvaret ble endret. Tidligere hadde man vært en prestasjonsbevisst leder, men nå omhandlet lederansvaret heller å ta vare på det enkelte mennesket. Dette ble gjort blant annet ved å ringe og høre hvordan det gikk med den enkelte medarbeider. Vieira et al. (2021) hevder at tillit til ledere øker når medarbeiderne oppfatter leders oppriktighet og føler at de bryr seg, samt at direkte støtte fra leder blir oppfattet som handling.

Brescia og Stern (2021) sin lederskapsmodell for kriser verdsetter de mykere egenskapene og kompetanse som tilrettelegging og konsensus-bygging. Samtlige informanter var samstemte i at lederstilen måtte tilpasses medarbeidernes sosiale- og boforhold, da de som bodde alene gjerne trengte tettere oppfølging. En viktig oppgave for den transformative lederen er å skape samhold innad i organisasjonen, samt at den symbolske ledersiden og emosjonell kontakt står i fokus (Jacobsen, 2004). Flere informanter forteller om tiltak som «fredagskahoot» og «to-kaffe» over Teams for å prøve og bevare samholdet i avdelingene, selv om flere poengterte at det var vanskelig å skape digitalt samhold.

I intervjuene stilte vi informanter spørsmålet: «*Hvordan vil du beskrive deg som leder?*». Samtlige svarte ulikt, og beskriver seg selv som en samarbeidende leder, rettferdig leder, tett-på-leder, situasjonsbestemt leder og resultatorientert leder.

Flere informanter forteller at de var redde for å bli oppfattet som en leder med en hard lederstil. Dette skyldes blant annet fordi digitale tilbakemeldinger og kommunikasjon ofte oppleves som hardere, da man ikke har mulighet til å se verken kroppsspråk eller tone. Flere syntes det var krevende. En informant forteller at man ble mer ufrivillig bestemt i sin lederstil.

Tillitsbasert ledelse handler om å ta sjansen på å stole på medarbeidernes motivasjon og kompetanse (Kuvaas, 2017). Tillitsgiver, altså arbeidsgiver i vår oppgave, måtte overlate ansvaret til medarbeiderne under hjemmekontor ved å stole på at den enkelte utførte jobben sin (Grimen, 2009).

Informant 2 sier at man ble tvunget til å få tillit til medarbeiderne, da det ikke var mulig å ha kontroll på om de var pålogget eller ikke på hjemmekontor. Imidlertid forteller informanten at hen er glad dette kom tidlig i sin lederkarriere, og at dette sannsynligvis har bidratt til å bli en bedre leder i etterkant av pandemien. Videre sier informanten at å skape tillit er noe av det viktigste hen har lært av pandemien.

Tillit ble gjentagende nevnt i samtalene med lederne, og viktigheten av å ha gjensidig tillit. Flere slet med tillit i startfasen og følte på et kontrollbehov, men dette løsnet hos de fleste informanter etter hvert som tiden gikk. Som Coombs (2015) sier, er det viktig å huske på at kriseledelse stiller store krav til lederen, og ledelse vil dermed ofte være vanskelig og utfordrende.

Av våre funn opplever vi at hvilken lederstil man utøver er avgjørende i en slik krisesituasjon. Samtidig har pandemien brakt frem en mer følsom lederstil med større forståelse for mennesket og dets behov, samt satt fokus på viktigheten av å ha gjensidig tillit mellom leder og medarbeider.

5.2 Hva er erfaringene tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse?

I denne delen diskuteres ledernes erfaringer rundt fjernarbeid og fjernledelse. Dette vil ses i lys av de endringer og utfordringer dette førte med seg, hvor blant annet informasjonsflyt og

kommunikasjon var essensielt. Karp (2014) sier at behovet for god kommunikasjon øker ved endring og endringer skaper ofte utrygghet for medarbeiderne. Kommunikasjon kan bli utfordrende når man tar i bruk digitale verktøy i stedet for fysisk tilstedeværelse (Bergum, 2009). Videre mener han at å gi tilbakemeldinger og å støtte medarbeiderne blir hemmet som fjernleder. I likhet poengterer Molstad og Aspeli (2020) at det kan være utfordrende for lederen å være til stede uten å være fysisk til stede. Informant 3 forklarer situasjonen som utfordrende, hvor det var utfordrende å ikke få sett og vært nær medarbeiderne fysisk, da mye sies gjennom kroppsspråk. Det ble poengtert at fjernledelse var en midlertidig løsning. I likhet forklarer en annen informant at det var utfordrende å bli tvunget til å være fraværende, men å tilstrebe å være digitalt tett på.

Barret (2002) er tydelig på at ansikt til ansikt kommunikasjon er å foretrekke da kommunikasjon gjennom andre kanaler er mer krevende og ikke like effektivt. Lederne viser til at digitale møter ikke egner seg like godt når det skal diskuteres og drøftes. Dette kan sees i sammenheng med hva Sjølie og Moe (2021) sier om digitale møter, som innbefatter løsninger av problemer og diskusjoner i fellesskap, der dette er tyngre sanser digitalt, enn fysisk.

Informantene hadde en felles enighet om at overordnet hadde kommunikasjonen gått greit under koronapandemien, selv om det var svært utfordrende. En informant mener at kommunikasjonen med sine ansatte ikke ble veldig forandret, men tror at kommunikasjonen mellom enkelte medarbeidere ble dårligere da de ikke kunne treffes på arbeidsplassen. En annen informant forklarte at det var enkelte man ikke klarte å opprettholde kommunikasjonen med og som ble litt distansert.

Teorien til Molstad og Aspeli (2020) støtter dette og sier at det kan være vanskelig å etablere tillit, kontroll og opplevelse av gjensidighet når man møtes på digitale plattformer. Samtlige informanter var enige i at å lede var krevende gjennom digitale plattformer. Flere fokuserte på tillitsbasert ledelse og de menneskelige sidene av lederrollen. Funn viser at det var utfordrende å bygge tillit under fjernledelse når medarbeiderne jobbet hjemmefra. Kontakten via digitale plattformer ble naturligvis nedtonet, og samtidig mer formell enn den daglige praten man har på kontoret. Bergum (2009) erkjenner at å ha god nok og tilstrekkelig kommunikasjon kan være utfordrende. Lederne opplevde at de ble satt i en posisjon hvor de til tider ikke kunne gi god nok informasjon, noe som er utfordrende kommunikasjonsmessig. Samtidig presiserer Erlie (2012) at den interne kommunikasjonen i endringsprosesser er en kritisk faktor for å lykkes.

Flere av informantene forteller at tilliten ble bedre etter hvert som tiden gikk. Viktigheten av regelmessige samtaler med hver enkelt ansatt ble poengtert, både for informasjonsformidling, men like viktig for å høre hvordan det gikk, samt for å vise tilstedeværelse og omsorg. Det fortelles om ulike grep for å skape en best mulig én til én samtale. Informant 4 ringte uanmeldt for å forsøke å skape en uformell prat, mens en annen informant møtte medarbeiderne fysisk og gikk en tur ute. Dette oppfattet de som positivt.

Arbeidsplassen dekker ofte store deler av behovet for sosial omgang og tilhørighet, og arbeidsmiljøet og kollegaene er enda viktigere for de som ikke har et stort privat nettverk (Molstad & Aspeli, 2020). De sier at ensomhet kan forekomme under fjernarbeid. Dette gjenspeiles i samtalene med lederne, ved at folk hadde et større sosialt behov når de jobbet hjemme. Etter intervjuene satte vi igjen med et inntrykk av at lederne tok litt ekstra hånd om de som bodde alene, for å prøve å unngå ensomhet i den grad det var mulig.

Bergum (2009) sier at de ansatte kan føle seg lite involvert eller ikke sett, fordi sosiale relasjoner, kultur og arbeidsmiljø blir vanskeliggjort. Opprettholdelse av en god arbeidskultur var krevende under fjernstyring. Tiltak som morgenmøter, «fredagskahoot» og «to-kaffe» ble gjennomført digitalt over Microsoft Teams, for å prøve og skape fellesskapsfølelsen. Videre fortelles det om felleschatter digitalt, i formål om å ha en «borddiskusjon», men dette var krevende.

Fjernledelse krever god kjennskap til medarbeiderne og det handler om å kjenne til de enkeltes sosiale behov (Neeb, 2020). Samtidig skal fjernlederen inspirere og sørge for tilhørighet og teamfølelse. Lederen som etablerte en ny avdeling under pandemien erkjente utfordringene rundt dette og fortalte at det var krevende når man ikke kunne møte sine medarbeidere, og at man mistet muligheten til å bli kjent på en ordentlig måte.

På en annen side har man i fjernledelse nevneverdig mer fleksibilitet og selvstendighet, samt mulighet til å velge (Molstad & Aspeli, 2020). Hansen (2021) sier at hjemmekontor har kommet for å bli. I likhet mener Socolic (2022) at det er naturlig å dele mellom fysisk tilstedeværelse noen dager i uken og hjemmekontor andre dager. Informantene fortalte at det nå er en ordning hvor medarbeiderne kan jobbe hjemme noen dager i uken, i tillegg til at det er mulig å være fast på kontoret. Dette viser at medarbeiderne ønsker større fleksibilitet i hverdagen og mulighet til å velge selv.

5.3 Hvordan påvirket Covid-19 ansattes motivasjon?

I denne delen drøftes påvirkningen av ansattes motivasjon som følge av koronapandemien. Vi har forsøkt å få et innblikk i hvordan motivasjonen var underveis i pandemien, hvilke tiltak lederne iverksatte for å opprettholde motivasjonen samt hvordan motivasjonen er nå i ettertid. I denne delen er «Grunnleggende psykologisk behovsteori» av Ryan og Deci (1985), Maslows behovshierarki og Herzbergs teori relevant, sett mot våre funn, for å drøfte forskningsspørsmålet.

Ryan og Deci (2000b, s. 69) definerer motivasjon slik: «*The means to be moved to do something*». Med andre ord er motivasjon atferdens drivkraft for å utføre en handling. Informantene ga uttrykk for at medarbeiderne hadde en høy grad av indre motivasjon. De opplyser også at medarbeidernes behov for tilhørighet og kompetanse ikke ble dekt under pandemien. Nerstad (Balci & Nøra, 2020) forteller at ansvaret ikke kun er hos den ansatte, men også hos lederen da medarbeiderne behøver ulik oppfølging ettersom de kan oppleve hjemmekontor forskjellig, blant annet med tanke på stress. God ledelse vil være enda viktigere dersom medarbeideren er mindre motivert.

Informantene oppga at de var redde for hvordan den sosiale tilhørigheten ble påvirket under pandemien, hvor de spesielt nevnte de nyansatte. Dette kan sees i sammenheng med Cappelli (2021) som sier at nyansatte i virtuelle team ofte har større utfordringer med å bli en del av kulturen, da dette gjøres best gjennom å observere andres atferd. Informantene indikerer at ansiennitet hadde en betydning, da de med lengre ansiennitet opplevde det noe enklere med hjemmekontor. Dette forklarte de med at de allerede hadde et godt etablert nettverk og allerede hadde bygget gode relasjoner. Dette samstemmer med teorien om at den emosjonelle tilliten er en tidkrevende prosess (Neeley, 2021).

Videre så man at det generelle lederansvaret økte under pandemien. Informantene opplyser at de måtte tilrettelegge mer for de uformelle samtalene, og at det ble færre fysiske møter. Neeley (referert i Mills, 2021) hevder at lederens viktigste rolle i den fleksible arbeidshverdagen er å bygge emosjonell tillit gjennom gjensidig selvavsløring. Informantene understreker at den uformelle kommunikasjonen er viktig for å bygge tilhørighet og gode sosiale relasjoner. De følte også at den uformelle praten man hadde fysisk på kontoret var mer betydningsfull.

Informantene fortalte at det var vanskelig å finne tid til kompetanseheving under koronapandemien. En informant påpekte at noe av grunnen til dette var at det var et stort fokus

på leveranse fremfor utvikling under pandemien. Kompetanseheving er viktig for motivasjon og informantene opplyser om at det var medarbeidere som etterspurte tiltak for kompetanseheving. Dette stemmer med teorien til Deci og Ryan (2004) som sier at individet må oppleve et miljø for å lære å utvikle sine evner for å kunne utvikle motivasjon.

Funn indikerer at ansatte med lengre ansiennitet fant det lettere å utveksle kompetanse digitalt. Informantene gir uttrykk for at nyansatte hadde vanskeligheter med å få innpass og de hadde dårlig oversikt over hvem de kunne rådføre seg med, ved for eksempel faglige spørsmål. Dette kunne oppleves demotiverende.

På en annen side, ga lederne oss indikasjoner på at medarbeiderne var motiverte for endring fordi de sto sammen om krisen. De opplevde at de hadde hverandre som støttespillere, selv om også enkelte av medarbeiderne ga uttrykk for noe redusert arbeidsglede.

I Maslows behovspyramide finner vi trykghetsbehov og både fysiske og følelsesmessige behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Informantene ga uttrykk for at noen av medarbeiderne og de selv var utrygge i forhold til egen helse og usikkerheten rundt smitte. Det ble iverksatt tiltak slik at de ansatte som var til stede fysisk på kontoret skulle føle seg trygge. Dette var tiltak i form av blant annet hyppig vasking og nedspriting av lokaler og opprettelse av kohorter, slik at man var i kontakt med færrest mulig kollegaer.

De sosiale behovene kom tydelig frem i empirien. En hygienefaktor i Herzbergs tofaktorteori omhandler mellommenneskelige relasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan beskrives som behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker. Dette kan ses i sammenheng med Maslows tredje nivå i behovshierarkiet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Da de fleste i banken måtte jobbe fra hjemmekontor, og den sosiale omgangen også privat var minimal, var det mange som ble sittende mye alene. Lederne fortalte at dette gikk hardere inn på noen, og da gjerne de som bodde alene, men at andre håndterte det godt. Lederne iverksatte derfor flere tiltak for at medarbeiderne skulle få tilfredsstilt sine sosiale behov. Dette var blant annet «fredagskahoot», digital lønningsspil og felles frokost på Teams. Flere av lederne poengterte at de skulle ønske de iverksatte tiltakene enda tidligere. Det kan være flere grunner til at tiltakene ble igangsatt noe sent. Det kan være fordi dette var nytt for lederne, eller at de trodde at krisen ikke skulle pågå så lenge.

Herzberg har også utviklet en teori om motiveringsfaktorer. Dette er faktorer som skaper trivsel i den grad de er til stede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel dersom de ikke er til stede

(Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette kan sammenlignes med steget anerkjennelse i Maslows behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette omhandler i stor grad å få tilbakemeldinger på arbeidet sitt. Funn i empirien tilsier at noen av medarbeiderne savnet litt tettere oppfølging og tilbakemeldinger på arbeidet. Lederne uttrykte dog at under normalsituasjon ble behovet for anerkjennelse mye lettere tilfredsstilt da dette kommer mye mer naturlig når man befinner seg fysisk sammen. Dette kan for eksempel være en high-five i gangen eller ros i lunsjen. Disse arenaene ble borte, noe som gjorde det mer utfordrende å tilfredsstille disse behovene. Det var også utfordrende å fange opp hvilke medarbeidere som kanskje trengte litt mer oppmerksomhet.

Det siste steget i Maslows behovspyramide dreier seg om selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Herunder omhandler det utvikling og hvorvidt den enkelte får utnyttet sine evner og realisert sitt potensial. Utvikling kan være i form av utfordrende eller varierte oppgaver eller det å få lov til å påvirke ting til det bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Våre funn sier at følelsen av selvrealisering blant medarbeiderne under koronapandemien var dårligere enn ved en normalsituasjon. Flere ga uttrykk for at det var for dårlig fokus på opplæring og utvikling for de ansatte. Hovedgrunnen til dette kan anses å være at det var utfordrende å gjennomføre dette digitalt, samt at andre oppgaver ble prioritert. Det kan tenkes at fokus på opplæring og utvikling under koronapandemien kunne fungert som et viktig og motiverende tiltak for de ansatte.

Det er liten tvil om at flere av Maslows grunnleggende behov har vært utfordrende i ulik grad gjennom pandemien. Vi ser at det ble iverksatt ulike tiltak for å prøve å tilfredsstille flere av behovene. Mot slutten av pandemien hadde flere medarbeidere gitt uttrykk for at de var lei, noe som kan tyde på at ikke alle behov har vært tilstrekkelig tilfredsstilt. Samtlige informanter ga uttrykk for at de fleste på et tidspunkt i pandemien slet med motivasjon i større eller mindre grad. I den sammenheng finner vi lederens rolle ekstra viktig for medarbeidere som var mindre motivert. Oppsummert indikerer våre funn, som trolig skyldes en sammenheng mellom fjernarbeid og motivasjon, at de psykologiske behovene varierte fra person til person.

Nå i ettertid av pandemien opplyser informantene om at de føler medarbeiderne foretrekker den fleksible arbeidshverdagen, og at det er flere fordeler ved at man kan tilpasse sin egen arbeidsuke til en viss grad. Dette samsvarer med studiene til Kelliher og Anderson (2010) og

Vargas-Llave et al. (2020) hvor økt autonomi kan føre til høyere nivåer av jobbtilfredshet og en bedre balanse mellom jobb og fritid.

5.4 Hvilke læringspunkter kan videreføres i den nye arbeidshverdagen?

Vanskelige tider skaper utfordringer, men det åpner også for nye muligheter. Studien viser at pandemien har gitt ledere i SpareBank 1 SMN nyttig erfaring som de kan ta med seg videre. Dette gjelder utøvelse av kriseledelse, og som gikk over til endringsledelse, hvor man kan se den glidende overgangen mellom disse formene for ledelse. Det var flere ting som var viktige under krisehåndteringen. Spesielt har formidling av informasjon og kommunikasjon med den enkelte vært svært viktig. Under pandemien var det myndighetene som ga informasjon om situasjonen samt informerte om tiltak, restriksjoner og regler. Ansvaret for krisehåndteringen hos SpareBank 1 SMN gjaldt for den enkelte virksomhet og deres ledere. Samtlige informanter forteller at krisen kom uventet, og at selskapet fikk testet kriseplaner. Dette var krevende fordi man plutselig var i en situasjon man aldri hadde vært i tidligere.

Funn viser at lederne har fått nye erfaringer både tilknyttet de ansatte, generelt om samarbeid og egen lederstil. Fjernarbeid har vist at de fleste medarbeidere jobber strukturert også på hjemmekontor. Funn viste også at å lede på den tradisjonelle måten, i form av følelsen av å ha kontroll, vil være vanskeligere ved fjernledelse. Pandemien tvang frem en ny måte å jobbe på. Før pandemien trengte lederne fysisk tilstedeværelse for å nå ut til alle, men nå kan lederne påvirke godt gjennom elektroniske kanaler. Virtuelle samarbeidsformer fjerner ikke ledelse, men både ledere og medarbeidere må tilpasse seg teknologien og bruke den reflektert (Martinsen, 2019). Teknologi gjør organisasjoner både flatere og mer sentraliserte og teknologisk utvikling gjør arbeidstakere mer produktive og mer beslutningsdyktige (Martinsen, 2019).

I ettertid av pandemien ser man at hjemmekontor og fjernløsninger har fungert for de fleste. Det viser seg at den generelle medarbeideren kan ha behov for mer fleksible arbeidsforhold. Som Hansen (2021) sier, har hjemmekontor kommet for å bli, og dette endrer lederrollen. Det er arbeidstakerne som besitter den største kunnskapen og kompetansen, noe som gjør at de også vil ha en stor innflytelse. Dette gjør at SpareBank 1 SMN må tilrettelegge for individuell tilpasning. Drivkreftene bak dette er *«økt utdanningsnivå, internasjonalisering, individualisering og generasjonsforskjeller»* (Colbjørnsen, 2003, s. 87).

Det er også tydelig at medarbeiderne har behov for struktur i arbeidshverdagen. Noe som tilsier at tradisjonell organisering fortsatt vil ha en funksjon (Colbjørnsen, 2003). Økt fleksibilitet og frihet kan føre til at medarbeidernes kompetanse utnyttes bedre. Videre sier Colbjørnsen (2003) at myndighet, ansvar og initiativ bør delegeres til den enkelte medarbeider slik at disse kan ta sin kompetanse, kreativitet og informasjon i bruk.

I etterkant av pandemien ser man at ved benyttelse av digitale kommunikasjonsverktøy viste at det ikke var nødvendig at alle arbeidstakere befant seg på samme sted. Microsoft Teams muliggjorde møter med flere personer, uten at man trengte å reise for å være på samme sted. Likevel må man ikke glemme utfordringene som følger med fjernarbeid og distansen det skaper. Som funnene tilsier, har man behov for det menneskelige perspektivet ved ledelse. Ved fjernledelse vil man fra et lederperspektiv trolig måtte opptre enda mer omtensomt og menneskelig. Disse egenskapene er svært viktige.

I endringsprosesser kan mangel på kapasitet ofte være et hinder for gjennomføring av endring (Stensaker & Mayer, 2011). Dette gjør at utnyttelse av potensiale hos medarbeidere vil være et positivt bidrag i endringsledelsen, og øke kapasiteten i endringsprosesser (Nesse, 2015). For å bedre endringskapasiteten må man «planlegge for improvisasjon» (Nesse, 2015). Funn viser at planer ble improvisert i stor grad under pandemien. Ifølge Stensaker og Meyer (2011) kan dette på sikt gi større endringskapasitet.

Pandemien har gitt viktige læringspunkter når det gjelder implementering av endringer. Funn viser at endringsprosessene har vært vellykket, til tross for at de ble gjennomført raskt og man hadde liten eller ingen forberedelse og erfaring. En nøkkelfaktor har vært forståelse for krisen, og inkludering av medarbeidere kan se ut til å ha vært svært viktig. Samtidig har fleksibilitet i ledelsesform, samspill på tvers av avdelinger og tilpasningsevne vært positive pådrivere for implementering av endringene. Dette er kunnskap man bør videreføre til fremtidige kriser og endringsprosesser. Det vil være viktig å være bevisste rundt det som var utfordrende og ta med disse erfaringene til fremtidig læring.

Koronakrisen kom brått, hvor endringer og tilpasninger måtte skje kjapt. Funn viste at banken hadde stor evne til å mobilisere til utvikling og endring når man må. Dette indikerer at man tilpasser seg endringer raskere enn hva man selv tror. Boin et al. (2013) sier at ledere skal kunne forklare hva som ble gjort under og etter krisen, i tillegg til å definere hvorfor dette ble utført. Videre sier han at formålet er at ledere skal lære av hendelsen og vite hvordan de må tilpasse

seg og endre dysfunksjonelle prosesser for å være i stand til å håndtere nye kriser. Det er derfor viktig at ledere er tydelige på hva de ønsker å oppnå med endringen samt vite hvorfor, og at man lærer av krisen slik at man vil være mer forberedt ved nye kriser.

6 Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet skal hovedfunnene oppsummeres, sett mot problemstillingen:

«Hvordan ble ledelse i SpareBank 1 SMN påvirket under Covid-19?»

Koronapandemien viste seg å bli en langvarig krise. Det gikk fra å være en akutt krise, til å bli noe som kunne anses som «normalt» og som ble en del av den nye arbeidshverdagen. Flere av endringene som krisen medførte, er nok kommet for å bli. Korona gjorde at arbeidsplassen ble tvunget over på digitale kommunikasjonsplattformer. Gjennom studien ser man at digitaliseringen og muligheten til å jobbe i nye arbeidsformer har ført til varige positive endringer samt økt den digitale kompetansen. Det vil alltid være behov for endring, omstilling og fleksibilitet, men disse behovene har kanskje aldri blitt så tydelige som da koronakrisen inntraff Norge.

Endringene har satt tydelige preg på arbeidshverdagen, slik som fjernledelse og fjernarbeid, og derav endring i kommunikasjon og samhandling. Mønstre, arbeidsformer og ledelsesformer ble utfordret. Ledere og medarbeidere har definitivt økt kompetansen når det kommer til omstillings- og endringsarbeid. Fjernarbeid og digital samhandling gjorde at det ikke ble like hensiktsmessig å benytte en tradisjonell lederrolle. Tillit ble derfor utfordret og lederne lærte viktigheten av å ha gjensidig tillit. Funn tilsier at en endring i ledelsesform vil være å foretrekke, hvor tillitsbasert ledelse trolig vil være en av de foretrukne ledelsesformene. En slik ledelsestilnærming vil føre til at man skaper et mer positivt menneskesyn, hvor man har troen på at mennesker ønsker å gjøre en god jobb og bidra best mulig.

Fremover vil det være avgjørende at ledere behersker å plukke opp nye trender og prøver å forutse hvordan en potensiell hendelse kan påvirke organisasjonen. Kommunikasjon med medarbeidere er viktig i en slik situasjon. For at medarbeidere skal tro på det som kommuniseres er det viktig at leder som kommuniserer tror på budskapet selv. Lykkes man med å skape en klar visjon og har klare mål og prioriteringer, vil man tydeliggjøre hva som kreves og det vil kunne gjennomføres enklere. For kommende endringsprosesser vil det være viktig at ledere klarer å skape følelsen av «krise» selv om man kanskje ikke står midt i en pandemi. Da vil det være enklere å få forståelse.

Ledere bør øve på å ta beslutninger på usikre grunnlag. Pandemien har vist at verden kan endre seg over natten. Det er viktig at virksomheten planlegger for det uplanlagte. Kruke (2012) ser

på kriser og krisehåndtering som en evigvarende prosess, da han mener kriseforløpet er en sirkulær prosess. Dersom man har dette i bakhodet, vil man kanskje unngå like store overraskelser i tiden fremover.

De viktigste funnene og som gir svar på problemstillingen er flere. Endring i kommunikasjonsmetode og konsekvensen av dette er sentralt. Flere opplevde en høyere terskel for å ta kontakt, blant annet fordi det forelå en usikkerhet, samt respekt for andres tid. Avstanden mellom leder og medarbeider ble markant endret. Det var krevende å se den ansatte på samme måte ved utøvelse av fjernledelse og det ble derfor vanskelig å fange opp tilstanden til den enkelte. Det er ingen tvil om at tillit og tillitsbasert ledelse er en svært viktig del av fjernledelse, noe som henger sammen med selvledelse og at medarbeiderne strukturerer arbeidsdagen på en annen måte. Alt tyder på at «hybridkontoret» vil være den nye måten å arbeide på. Fleksibilitet vil være en viktig faktor for alle parter i fremtiden.

Referanseliste

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme – og kunsten å skape god endringspraksis*. (2. utg.) Gyldendal akademisk.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2003) *Exploring Strategic Change*. FT/Prentice Hall. London.
- Barrett, Deborah, J. (2002). *Endre kommunikasjon: ved hjelp av strategisk ansattes kommunikasjon til rette for større endring*». An International Journal, Vol. 7 hefte: 4, pp.219-231.
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers- managerial communication at a distance*. [Doktorgradsavhandling, Turku School of Economics]. Serja/Series A-10:2009.
https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Berntsen, T. (2021). *Fjernledelse - Hvordan lede virtuelle team*.
<https://iprocess.no/fjernledelse-hvordan-lede-virtuelle-team/>
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). *Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment*. International review of public administration
- Borch, O. J. & Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse*. Fagbokforlaget.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2003). *Public Management and Governance* (Third edition ed.). Great Britain: Routledge: Taylor & Francis group.
- Brescia, R., & Stern, E. (2021). *Crises Lawyering*. New York: New York University Press.
- Bridges, W. & Mitchell S. (2016). *Managing transitions: making the most of change* (4. utg), Forlag: Da Capo Lifelong
- Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (2015). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Bråten, O. A. (2020). *Håndbok I krisehåndtering*. Cappelen Damm Akademisk.

Cappelli, P. (2021). *The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face*. Wharton School Press.

Caza, A., Zhang, G., Wang, L. & Bai Y. (2015). *How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust*. *The Leadership Quarterly*

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

Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Universitetsforlaget

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

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Boydell & Brewer Ltd.

Deci, E. L., og Ryan, R. M. (Eds.). (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *The general causality orientations scale: Selfdetermination in personality*. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

Dery, K., og Hafermalz, E. (2016). *Seeing is belonging: Remote working, identity and staying connected*. In *The impact of ICT on work* (pp. 109-126). Singapore

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg. utg.). Fagbokforlaget.

Erlie, B. (2012). *Internkommunikasjon Planlegging og tilrettelegging*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Grennes, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Universitetsforlaget. Oslo.

Hansen, J. A. (2021). *Hjemmekontor har kommet for å bli — det endrer lederrollen*.

Forskningsnytt fra NTNU og Sintef. <https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kornmet-for-a-bli-det-endrerlederrollenifolge-forskere/>

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

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

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2 utgave ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

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

Jacobsen, D. I. & Thorsvik J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Fagbokforlaget: Bergen.

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

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

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Abstrakt forlag AS.

Johannessen A, Christoffersen L & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utgave. Abstrakt forlag AS

Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen L. (2020). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. utg. Abstrakt forlag.

Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change*. *Corporate Communications*, 13(3), 288 – 305.

Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. Cappelen Damm akademisk.

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

- Kassah, B. (2007). *Tillit og kontroll i det nye arbeidslivet*. Universitetsforlaget
- TidsskiftJør samnJunnsjorskning
- Kaufmann, G. & Kaufmann A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Fagbokforlaget: Bergen.
- Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken: Om å lese en bedrift før, under og etter krisen*. Universitetsforlaget.
- Klev R. & Levin M. (2021). *Forandring som praksis*. 3 utgave: Fagbokforlaget.
- Kotter, J.P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73(2): 59–67. https://www.studymode.com/subjects/kotter-j-p-1995-leading-change-why-transformation-efforts-fail-harvard-business-review-march-april-p-59-67-page1.html#google_vignette
- Koronakommisjonens rapport (NOU) (2021). *Myndighetens håndtering av koronapandemien*. https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/blogs.dir/421/files/2021/04/Koronakommisjonens_rapport_NOU.pdf
- Kruke, B. I. (2012). *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Et papir presentert for 22. juli kommisjonen*. Oslo: 22. juli kommisjonen. URL: <https://docplayer.me/7467795-Forsteamanuensis-risikostyring-og-samfunnssikkerhet-krisehandtering-universitet-i-stavanger.html>
- Kuvaas, B. (2009). «*A test of Hypotheses Derived from Self-determination Theory among Public Sector Employees*», Employee Relations
- Kuvaas, B. (2017). *Tillitsbasert ledelse virker*. BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademiske.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (utg.3.). Fagbokforlaget.

- Levasseur, R. E. (2001). *People Skills: Change Management Tools--Lewin's Change Model*. Interfaces (Providence), 31(4) <https://doi.org/10.1287/inte.31.4.71.9674>
- Løvaas, B. J. (2017). *Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I: Aadland, E. & Askeland H. (red). Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change*. Corporate Communications, 13(3), 288 – 305.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring: utvikling av egne og andres ressurser*. Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. (5.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Molstad, M.H. & Aspeli A.K. (2020). *Fjernledelse – Fred, Frihet og ensomhet?* Gyldendal Akademisk.
- Myrstad, M. (2021). *Det hybride kontoret - mange gevinster, men også store utfordringer underveis*. <https://www.thenewcompany.no/post/det-hybride-kontoret-mange-gevinster-men-ogs%C3%A5-store-utfordringer-underveis>
- Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: Succeeding from anywhere*. HarperCollins.
- Nesse, S. (2015). *Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse?* Magma (7.), 76- 84. <https://www.magma.no/hva-kan-vi-lare-fra-kriseledelse-om-endringsledelse>
- Rake, E. L. (2008). *Crisis management : coping and decision making on-scene*. Faculty of Science and Technology, Department of Industrial Economics, Risk Management and Planning, University of Stavanger.
- Rosenthal, U., Boin, R. A. & Louise, K. C. (2001). *Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles, C. Thomas.
- Rosland, K. (2011). *Maslows behovspyramide*. <https://ndla.no/subject:1:f18ad41e-d9c3-4428-8cb6-5eb852e45082/topic:1:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:1:e9752b8b-86df-4414-888c-2cc3adf041c8/resource:1:85351>
- Sokolic, D. (2022). *Remote Work and Hybrid Work Organizations*. International Scientific Conference on Economic and Social Development.

<https://www.esdconference.com/uiload/bookofproceedings/BookofProceedingsesdAveiro2022Online.pdf#page=208>

Stensaker, I.G. & Meyer C.B. (2011). *Change experience and employee reactions: developing capabilities for change*. Personnel review, 41(1): 106–124.

Sjølie, E. & Moe, N. B. (2021). *Digitalt samarbeid i en hybrid hverdag: WORK FROM X*. I A. Rolstadås, A. Krokan, G. E. D. Øien, M. Rolfsen, G. Sand, H. Syse, L. M. Husby & T. I. Waag (Red.), *Den digitale hverdagen* (s. 227-240). John Grieg Forlag.

<https://www.ntva.no/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/Full-bok-Web-versjon.pdf>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk Forlag, Oslo.

Undheim, J. (1996). *Innføring i statistikk og metode for samfunnsvitenskaplige fag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T., & Wilkens, M. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. New Forms of Employment Series.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). *Organizing for high reliability: Process of Collective mindfulness*. Research in Organizational Behavior.

<http://wendynorris.com/wp-content/uploads/2018/08/Weick-et-al-2008-Organizing-for-High-Reliability-Processes-of-Collective-Mindfulness.pdf.pdf>

Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. SAGE Publications, California.

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

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Presentasjon

Beskrivelse av arbeidsforhold

- Hvor lenge har du jobbet i SpareBank 1, og har du hatt ulike stillinger i banken?
- Har du formell utdanning innen ledelsesfaget?
- Hvilken ledererfaring har du?
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- Har du benyttet ekstern hjelp som f.eks. lederutvikling/innleide konsulenter under Covid-19?

Lederstil under Covid-19

Hvordan ble din lederstil endret under Covid-19?

- Hvordan håndterte dere koronautbruddet i startfasen?
 - Hvilke tiltak ble iverksatt?
 - Hva slags umiddelbare endringer ble innført i arbeidet?
 - Hvordan påvirket endringene din lederrolle?
- Pandemien visste seg å bli langvarig og var ikke lenger en akutt krise, hvordan utviklet denne overgangen seg på deres arbeidsplass?
- Hvordan lede i den akutte fasen, men samtidig tenke på normalsituasjonen etter endt krise?

Fjernarbeid/fjernledelse

Hva er erfaringene tilknyttet fjernarbeid og utøvelse av fjernledelse?

- Hvilke utfordringer oppsto i forbindelse med fjernarbeid og opprettholdelse av normal drift/ivaretagelse av løpende oppgaver?
- Hvordan jobbet dere med informasjonsflyt og kommunikasjonsplattform for ansatte, og ble dette endret over tid?

- Hvordan ble relasjonen mellom leder og medarbeider opprettholdt?
- Hvilke endringer gjorde du i utøvelsen av din lederrolle da alle ble satt på hjemmekontor?
- Hva opplevde du som mest utfordrende ved å måtte lede på distanse?
- Hvilke positive erfaringer har du fra perioden med hjemmekontor?

Ansattes motivasjon

Hvordan påvirket Covid-19 ansattes motivasjon?

- Hvordan ble de ulike endringene mottatt av medarbeiderne?
- Hva opplevde du var mest utfordrende for medarbeiderne?
- Opplevde du at medarbeidernes motivasjon ble påvirket av situasjonen? I så fall, på hvilken måte?
- Hvordan møtte du de ansatte slik at de følte seg ivaretatt med tanke på situasjonen?
- Hvilke forventinger opplevde du at medarbeiderne på hjemmekontor hadde til deg som leder?
- Ble det iverksatt noen bevisste tiltak for å opprettholde medarbeidernes motivasjon på hjemmekontor? I så fall hvilke – og hvordan mener du disse fungerte?
- Hvordan vurderer du medarbeidernes motivasjon nå etter pandemien i forhold til under pandemien?

Læringspunkter til videreføring

Hvilke læringspunkter kan videreføres i den nye arbeidshverdagen?

- Føler du at du som leder kunne gjort noe annerledes under pandemien?
- Hva skjedde med alle endringene på din arbeidsplass når korona-tiltakene var over?
- Hva lærte du som leder og hva kan du ta med deg videre for å være en god leder?

Avslutning

- Er det noe annet du mener er relevant når det kommer til ledelse før, under og etter pandemien?

Vedlegg 2: NSD Meldeskjema

23.11.2022, 11:58

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema

Referansenummer

547880

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

Masteroppgave- strategi og ledelse- relasjonsledelse

Prosjektbeskrivelse

Masteroppgave ved Nord universitet. Kvalitativ studie med dybdeintervjuer av ledere for å undersøke og belyse hvordan ledelse ble påvirket under Covid-19

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Forskningsprosjektet tar for seg hvordan Covid-19 påvirket lederne i bankkonsernet og det er derfor nødvendig å innhente informasjon fra de som har erfaring fra dette feltet. Covid-19 endret lederhverdagen dramatisk og det er behov for å systematisere erfaringer og lærdom fra denne perioden.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Emma Kohler Haug/Magnus Jordhøy , emmahaug@hotmail.com/jordhoy.magnus@gmail.com, tlf: 45437172

Behandlingsansvar

<https://meldeskjema.nsd.no/eksport/62ff3496-5f0a-4444-838d-9a9d81b7e734>

1/4

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gro Talleraas, gro.talleraas@nord.no, tlf: 74112220

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere med personalansvar fra Privatmarked

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekruttering. Vi vil sende e-post og/ eller ringe eventuelle informanter for å høre om de er interessert i å være med på studien. Dersom vi får positivt svar vil vi sende en e-post med informasjonsskriv. Dette skrevet vil inneholde informasjon om forskningsprosjektet og hva de sier ja til å være med på. Dette må signeres av informanten før vi starter med intervju.

Alder

18 - 65

Personopplysninger for utvalg 1

- Lyddoptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

Ikke utfyllt

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykket kan trekkes tilbake ved å ta kontakt med forskerne (Haug, Jordhøy) eller prosjektansvarlig (Talleraas).

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Det kan gjøres ved å ta kontakt med forskerne (Haug, Jordhøy) eller prosjektansvarlig (Talleraas).

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

Ikke utfyllt

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

Ikke utfyllt

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EOS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

Ikke utfyllt

Varighet

Prosjektperiode

01.08.2022 - 31.12.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

Ikke utfyllt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Vedlegg 3: NSD vurdering

Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
547880	Standard	29.08.2022

Prosjekttittel

Masteroppgave- strategi og ledelse- relasjonsledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig

Gro Talleraas

Student

Emma Køhler Haug/Magnus Jordhøy

Prosjektperiode

01.08.2022 - 31.12.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Rettslig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personverregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, men du må oppdatere informasjonsskrivet før du starter (se neste avsnitt).

INFORMASJONSSKRIV

Informasjonsskrivet mangler kontaktopplysninger til personvernombudet ved Nord Universitet. Dere må derfor legge til dette punktet i informasjonsskrivet før det gis til forskningsdeltakerne. Dere trenger ikke å laste opp den oppdaterte versjonen i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17),

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/E2f3496-5f0a-4444-8384-9e9d81b7e734>

1/2

begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!