

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Armeen Ali

Påvirkning av Covid i dagens ledelse

Dato: 22.05.2024

Totalt antall sider: 84

Forord

Det ser ut som mitt studieliv kommer til ende. Det har vært litt av en reise. Etter 2 bacheloroppgaver innen el-kraft og konstruksjonsteknikk, masteroppgave i byggteknikk det var på tide å ferdigstille min masteroppgave i MBA. Denne reisen har hatt sine ned- og oppturer. Det har vært lange slitsomme, stressende og demotiverende dager med skriving av masteroppgaven innen emne LED5009 ved siden av 100% jobbstilling som prosjektleder. Disse nedturen har vært veldig lærerike, til tider snublendene, men en prosess som nå når jeg ser tilbake har vært interessant, spennende og morsomt. Jeg vil innrømme at i denne masteroppgaven har motivasjon ikke vært som ønsket i enhver tid, men følelsen at jeg sitter i dag med en nesten ferdig masteroppgave til emne LED5009 er en utrolig følelse.

Under teoretiske momenter, empirisk funn og i analyse blir det diskutert fjernledelse og fjernarbeid. Dette ble jeg kjent med i denne masteroppgaven. Jeg kan si at det føles ensomt å ha ansvar for forskning, analyse og gjennomføring av oppgaven helt alene. Jeg har likevel ikke vært helt alene. Jeg har en ubeskrivelig fantastisk heilagjeng, som har stått og stilt opp for meg. Vil spesielt takke min kjæreste som har vært forståelsesfull og gitt meg tid til å fokusere på min masteroppgave.

Jeg vil takke også alle mine respondenter av intervju. Deres bidrag og engasjement i denne forskningsoppgaven betyr mye for oppgavens kvalitet.

Til slutt, men ikke minst vil en stor takk gå til min veileder veileder Nina Kramer Fromreide for god oppfølging. Takk at du har motivert og følget meg opp hele veien.

Hilsen,

Armeen Ali

Sammendrag

Ledelse og ledelsesstrategier har vært tradisjonelle i mange år. Det kan være mange ulike årsaker til å utløse endring i ledelse. Disse endringsfaktorene kan være relatert til markeder, kompetanseheving eller samfunnsmessige endringer som påvirker organisasjoner og fører til endringer i ledelsen. Driveren for endring som har påvirket hele organisasjoner og ledelse i nyere tid har vært covid.

En av endringene under pandemien og etter har vært bruk av fjernløsninger. Ansatte utførte daglige oppgaver hjemmefra og møtene ble holdt digitalt, samt ledelsen ble også praktisert på lik måte. Dette var en stor endring for mange organisasjoner som ikke hadde store fleksibiliteter rundt hjemmekontor og digitale møter. Ledelsesmetoder måtte tilpasses tilsvarende og ledelsesoppgaver utføres fjernt. Med dette som bakgrunn ble oppgavens problemstilling valgt til «*Hvilke ettervirkninger har Covid i dagens ledelse?*».

Det ble valgt å gjennomføre analyse av fortrinn og begrensinger ved bruk to forskningsdesign. I denne forskningsoppgaven ble det valgt å benytte kvalitativ forskningsmetode til å besvare forskningsspørsmålet. Denne metoden blir tatt i bruk ved å gjennomføre intervjuer med respondenter. Bakgrunn bak valg av denne metoden fremfor kvantitativ forskningsmetode er for at jeg skal kunne ha mulighet til å ha en dyptgående innsikt om oppgavens tema, respondentens omfatning av forskningsspørsmål og mulighet til å tilføye oppfølgingsspørsmål under intervjuet ved behov.

Under Covid var det klart at etter alle endringene og tiltakene som ble gjort på den tiden i samfunnet, vil hverdagen ikke være den samme etter det. Dette skapte en kollektiv følelse for krisesituasjonen og at alle var klare over at de skulle bidra til å gjenopprette samfunnet. Pandemien har forårsaket organisatoriske endringer i alle bransjer og selskaper, og påvirker alle posisjoner i organisasjonskartet. I dag er nye arbeidsmetoder innført i det daglige arbeidet, som har blitt langsiktig etter pandemien.

Ansatte bruker i økende grad digitale plattformer for møter, oppgaver og kommunikasjon. Det medførte også viktige endringer i lederstilen, som måtte tilpasses etter ansattes behov. Fjernløsninger brukes til en viss grad i dag, og ansatte anser dem som god fleksibilitet og motivasjon. Dette har ført til at ledere utøver medarbeiderovervåking gjennom digitale plattformer som er svært forskjellige fra en tradisjonell leder. De fleste har opplevd Covid som en veldig vanskelig periode, men en veldig givende en

likevel. Digitaliseringen har gått et skritt videre i mange virksomheter. Ledelse ble testet under svært ustabile og usikre forhold, hvor de måtte improvisere for å tilpasse virksomheten til nye omstendigheter. Det er innført nye arbeidsmetoder og verktøy som effektiviserer det daglige arbeidet og gir gode resultater. Sammen har dette forberedt ledelsen godt med nye krisehåndteringsmetoder, verktøy og pandemierfaringer for bedre å håndtere fremtidige kriser.

Abstract

Leadership and management strategies have historically been entrenched in tradition, enduring for many years. The catalysts for change in leadership and conventional management methods can be multifaceted, stemming from market dynamics, evolving skill requirements, or societal transformations that influence organizations and necessitate shifts in leadership paradigms. However, the primary driver for recent transformative changes across entire organizational landscapes and leadership frameworks is unequivocally the COVID-19 pandemic.

Amidst the global crisis, a notable transformation emerged with the widespread adoption of remote solutions. Employees seamlessly transitioned to executing daily responsibilities from their homes, while meetings seamlessly shifted to digital platforms, reflecting the adaptability demonstrated in leadership approaches. These sweeping changes presented significant challenges for organizations unaccustomed to extensive remote work or digital conferencing. Consequently, leadership methodologies underwent rapid evolution to accommodate these shifts, with leadership roles and responsibilities seamlessly transitioning into remote environments. This led to the formulation of the research question of this master thesis: 'What are the enduring repercussions of COVID-19 on contemporary leadership?'

To comprehensively explore this question, an analysis was conducted, evaluating the advantages and constraints of two distinct research designs. Opting for a qualitative research approach was deemed most suitable to delve deeply into the thematic essence of the assignment, gain nuanced insights from respondents regarding the research query, and facilitate spontaneous follow-up inquiries during interviews, as necessary.

The aftermath of COVID-19 unequivocally signaled a departure from pre-pandemic norms, prompting a collective realization of a crisis-ridden environment and a shared resolve among everyone to contribute towards societal restoration. Organizational landscapes across industries underwent substantial recalibrations, impacting roles at every tier of the organizational hierarchy. New work methodologies, initially introduced as temporary measures during the pandemic, have now become integral components of daily operations, underscoring their enduring impact post-pandemic.

A significant shift has been the increasing reliance on digital platforms for various tasks, from conducting meetings to task management and fostering seamless communication channels. Consequently, this transition engendered notable shifts in leadership styles, necessitating alignment with the evolving needs of the employees. Remote solutions, now ingrained in daily operations, are perceived by employees as embodiments of flexibility and motivation. Consequently, leadership dynamics have also adapted, with digital platforms facilitating a form of employee oversight, distinct from traditional supervisory models.

While COVID-19 presented myriad challenges and disruptions, it also served as a crucible of resilience and adaptation for many organizations. The surge in digitalization across industries underscores leadership's capacity to innovate and adapt amidst tumultuous and uncertain circumstances. This period not only ushered in new work methodologies and tools that enhance operational efficiency but also equipped leadership with invaluable crisis management acumen, refined tools, and a reservoir of pandemic experiences—resources that are instrumental in navigating future crises with greater efficacy.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Figurliste.....	viii
Tabelliste	viii
1 Innledning.....	1
1.1 Motivasjon og bakgrunn for valg av tema	2
1.2 Aktualisering	3
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Avgrensing og presisering	4
2 Teoretiske momenter.....	5
2.1 Ledelse.....	5
2.1.1 Kriseledelse	7
2.1.2 Fjernledelse	10
2.1.3 Endringsledelse	12
2.2 Motstand mot endring.....	21
3 Metode.....	23
3.1 Utvalgt forskningsdesign.....	23
3.2 Litteratursøk til teoretiske momenter	25
3.2.1 Litteratursøk	26
3.2.2 Kildevurdering og sortering av litteratur.....	27
3.3 Intervjuer	27
3.4 Valg av respondenter	28
3.5 Intervjuguiden.....	29
3.6 Gjennomføring av intervju	30
3.6.1 Fysisk intervju	30
3.6.2 Digitalt Teams intervju.....	31
3.7 Innsamling og bruk av empiriske funn	31
3.7.1 Innsamling av data	31
3.7.2 Bruk av empirisk funn til diskusjon av forskningsspørsmål	32
3.8 Etiske aspekter.....	33
3.9 Evaluering av metode	33
3.9.1 Validitet (Troverdighet)	33
3.9.2 Reliabilitet (Pålitelighet)	34
3.9.3 Svakheter med valgt metode	35
4 Empiri.....	36
4.1 Empirisk analyse.....	36
4.2 Ledelse i endring	37
4.2.1 Ettervirkning av endring etter pandemien.....	37
4.2.2 Responsen til endringer	39
4.2.3 Påvirkning av varige endringer i ledelseskultur	41

4.3	Ledelse i Krise	42
4.3.1	Krisehåndtering	42
4.3.2	Endringer som konsekvens av krisen – arbeidsmetoder og oppgaver	43
4.3.3	Kommunikasjon og informasjonsflyt.....	44
4.4	Fjernledelse.....	47
4.4.1	Fjernledelse etter Covid	47
4.4.2	Utfordringer med ledelse på avstand.....	48
4.5	Læring til fremtid.....	50
4.5.1	Planlegging av endringer i fremtiden	51
4.5.2	Forbedringspotensialer i ledelsesstilen under krisesituasjon	51
5	Diskusjon.....	53
5.1	Langvarige endringer etter Covid.....	53
5.2	Påvirkning av Covid på ledelseskultur	56
5.3	Endringer i arbeidsmetoder og arbeidsoppgaver etter Covid	59
5.4	Endringer under krise mot planlagte endringer	61
5.5	Utfordringer med fjernledelse	65
5.6	Læringspunkter til fremtidige kriser.....	68
6	Konklusjon	71
7	Bibliografi	76
8	Vedlegg	79
8.1	Intervjueguide	79
8.2	Samtykke skriv	82

Figurliste

Figur 1 Kriseforløpet (Kruke, 2012)	8
Figur 2 Lewis 3-steg modell (Lewin, 1947) side 179.	17
Figur 3 Kotters 8-steg modell (Kotter, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, 2007).....	18
Figur 4 Bridges tre-steg modell (Bridges, 2016) side 5.	21
Figur 5:Litteraturstudium søkning prosess (Egen figur)	25

Tabelliste

Tabell 1:Fortrinn og begrensinger ved implementering av kvalitativ- og kvantitativ forskningsdesign (Eget tabell).....	23
Tabell 2: Kildesortering og- vurdering (Egen tabell).....	27
Tabell 3: Respondenter til intervju (Eget tabell).....	29

1 Innledning

Ledelse har alltid vært et utfordrende tema som har stadig hatt behov for endringer og modifiseringer. Dette har gjort denne rollen særlig kompleks med tanke på tilpasninger av lederrollen i henhold til samfunn, situasjon, tid og blant annet politikk. Tilpasningsdyktighet har vært en ettertraktet egenskap i effektiv ledelse slik at en leder kan gjøre nødvendige tilpasninger som situasjon krever. Handlingsforløpet til lederrollen er avhengig av tidsbegrensninger, menneskeskapte endringer og prosesser og arbeidsoppgaven (Yukl, 2013).

I 2019 ble Norge og hele verden truffet av koronapandemi og resulterte i global krisesituasjon. Det var uklarheter om varigheten og alvorligheten til pandemien i begynnelsen og hvordan medvirkninger den skal medbringe i samfunnet. I det første året lå hovedfokuset på midlertidige endringer og tiltak til å håndtere høye sykefravær, implementering av nye løsninger og forsøke å holde samfunnet funksjonelt i så stor grad som det lot seg selv etter begrensninger med nærkontakt. I skrivende stund i 2024 er samfunnet fremdeles preget av de løsningene som det ble iverksatt under pandemien og store deler av samfunnet er fremdeles påvirket av ettervirkninger av Covid. Næringsvirksomheter var i behov for nye løsninger og metoder til utførsler av normale arbeidsoppgaver og utfordringene knyttet til dette har preget både medarbeidere og ledelsen.

Under krisetiden blir lederrollen mer kompleks og det er ikke kun for å legge til rette for nye rutiner, praksis og endringsstrategier, men også lage langvarige gjennomføringsstrategier. Endringsledelse praktiseres normalt under planlagte omstendigheter og stabile situasjoner der hensikten er en måloppnåelse som forbedrer eksisterende praksis og det opprettes en midlertidig prosjektorganisasjon (Ghanavatian, 2021). Men endringsledelse handler ikke nødvendigvis om planlagte endringer, noen endringer er konsekvens av krisesituasjoner og tiltak for krisehåndtering. Disse krisesituasjoner innebærer usikkerheter, umiddelbare effektive løsninger og tidspress (Clair, 1998). Det kan være ulike årsaker til endringsledelse, men det er i grunn samme prinsipp, grep og verktøy for å håndtere kriser som også danner et grunnlag for endret fremtidig arbeidskultur. Det kan derfor påstås at denne overgangen mellom endring og krise er glidende (Nesse, 2015).

1.1 Motivasjon og bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for valg av tema er motivasjon er å undersøke ettervirkninger av Covid pandemi og hvordan ledelsen har opplevd responsen av tiltak som det ble implementert under pandemien. Koronakrisen kom bratt på med en overraskende utvikling på global skala. Utbruddet spredte seg raskt på grunn av lettere og raskere muligheter til å reise rundt enn for eksempel 200 år siden. Norge ble preget av den krisen på samme måte som andre land i verden og var like uforberedt. Statsminister Erna Solberg uttalte at *«de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i fredstid»* (Aftenposten, 2020)

Arbeidstakere i de fleste virksomhetene ble pålagt av myndigheten til å kutte nærkontakt og samlinger. Arbeidsformer ble endret til digitale løsninger og hjemmekontor for medarbeidere og ledere. Virksomheter ble tvunget til å raskt respondere med kreative løsninger til å drifte og utføre oppgaver med nye tiltak. Dette resulterte med økt bruk av digitale plattformer som webinarer, digitale møter og digitale forelesninger. Dette hadde også stor påvirkning på ledelsen og ledestilen der fjernledelse og fjernarbeid var den nye hverdagen. Det var et svært stort behov for endringsledelse og koronakrisen var en katalysator for det.

Hovedfokuset vil være å finne ut hvordan disse tiltakene fungerer i dag og hvordan dette har påvirket ledelseskulturen. Ledelsen har møtt ulike utfordringer både kortvarige og langvarige under koronakrisen og det er derfor interessant å undersøke mer på resultat av disse tiltakene som ble iverksatt og hvordan disse fungerer i dag. En effektiv ledelse er ryggraden til en organisasjon og nøkkelen for at den lykkes. Det er fordi det er ledelsen som tilrettelegger organisasjons utvikling og god framdrift ved å iverksette og forankre de nødvendige rutinene handlinger og prioriteringer.

Ledelse har vært et interessant tema i mange år på grunn av den uforutsigbarheten og kompleksiteten som denne rollen innebærer, samt gode tilpasningsferdigheter som er situasjonsavhengige. De tilpasningene i lederrollen normalt leder til endringer og tilpasninger i hele organisasjonen. Dette kan være på grunn av egenutviklingsstrategier i organisasjonen, endringer som resultat av samfunn eller forbedringer mot vanskelig konkurranse i markedet.

1.2 Aktualisering

Ledestilen har blitt et viktig tema i moderne tider og særlig etter tilgjengelighet av digitale verktøy og modernisering av teknologien. Ledelsesstilen i ettertid av koronapandemien er også et tema av svært stor interesse. Det er med hensyn på endringer og tilpasninger som ledelser og virksomheter har gjort i arbeidsdager og arbeidsrutiner etter koronakrisen. Det er klart at endringene er ikke på like stor grad som de var i 2019 i begynnelsen av pandemien, men ledelsen har fremdeles vært i en endringsperiode siden den tiden. Endringsstrategier som ble implementert av virksomheter som den tiden har blitt langvarige og mange har adaptert disse endringene som en del av arbeidsdager. Allikevel er det mange små virksomheter som ikke har kommet langt med implementering av de løsningene og lever i en kombinasjon av nye metoder og tradisjonelle metoder i arbeidsdagen sin. Virkninger av pandemien er ganske milde i dag, men vi står fortsatt igjen med mange av de tiltakene og endringene i dag.

1.3 Problemstilling

Ledelsen og ledelsesstrategier har vært tradisjonell i veldig mange år. Det kan være mange ulike årsaker som trigger en endring i ledelsen og tradisjonelle ledelsesmetodene. Disse endringsfaktorer kan være markedspreget, kompetansepreget eller preget av samfunnsmessige endringer som påvirker organisasjoner og resulterer i endring i ledelsen. En endringsfaktor som har nylig påvirket organisasjoner som en helhet og ledelsen har vært covid.

Pandemien resulterte i nedstenging av samfunnet, forretninger og alle organisasjoner på grunn smittevernregler. Samfunnet ble gjenåpnet gradvis med å introdusere regler for nærkontakt og oppmuntre alle til å prioritere hjemmekontor og digitale kommunikasjonsplattformer. Dette fikk organisasjoner til å gjøre store tilpasninger og endringer for å opprettholde arbeidsflyten fjernt. Ansatte utførte daglige oppgaver hjemmefra og møtene ble holdt digitalt, samt ledelsen ble også praktisert på lik måte. Dette var en stor endring for mange organisasjoner som ikke hadde store fleksibiliteter rundt hjemmekontor og digitale møter. Ledelsesmetoder måtte tilpasses tilsvarende og ledelsesoppgaver utføres fjernt. Med dette som bakgrunn ble oppgavens problemstilling valgt til «**Hvilke ettervirkninger har Covid i dagens ledelse?**».

Problemstillingen nedbrytes i delproblemstillinger til å besvare problemstillingen i dybde og detalj. Disse delproblemstillingene er følgende:

- Hvordan fungerer endringene i dag som ble implementert under pandemien?
- Hvordan ble ledelseskulturen påvirket av Covid?
- Hvilke utfordringer var det med fjernledelse?
- Hvilke læringspunkter det kan tas med til fremtidige kriser?
- Hva er forskjellen mellom endringer under krise mot planlagte endringer?
- Hvilke endringer ble det i arbeidsmetoder og arbeidsoppgaven som konsekvens av Covid?

1.4 Avgrensning og presisering

Problemstillingen i denne oppgaven kan dreies rundt mange store tema som fjernledelse, endringsledelse og kriseledelse. Det skal forsøkes å konkretisere oppgavens problemstilling som omhandler påvirkning på ledelsen i ettertids av korona og håndtering av langvarig krisesituasjon som resulterte i endringen i arbeidsdager og ledelsesstiler. Da vil fokuset også ligge på normalisering av hjemmekontor etter korona og større grad fjernledelse selv om etter pandemien. Det skal tas noen trekk fra endringer som ble igangsatt under koronakrisen og endringene som fremdeles praktiseres.

Oppgaven skal foreta kvalitative intervjuer av Respondenter fra ulike bransjer både private og statlige. Respondenter skal være ledere med personalansvar og ledere som har stor gruppe ledere under seg. Intervjuobjektene skal innebære fellestrekk av endringer og tiltak under koronakrisen og den langvarige ettervirkning av disse endringene. Det skal undersøkes opplevelsen av ledernes erfaringer i endringsledelse under pandemien og hvordan ble det sørget for effektiv implementering av de endringstiltakene. Det skal også utdypes i medarbeiderne reaksjoner og respons av endringstiltakene og hvordan de mottok endringene under kriseperioden og undersøke dersom de har samme fortolkning om endringene i dag.

2 Teoretiske momenter

Dette kapittelet skal presentere teorigrunnlaget som skal legges til grunn for å besvare problemstillingen i oppgaven. Problemstillingen i denne oppgaven berør mange store og hovedtema som kriseledelse, endringsledelse, fjernledelse og ledelseskultur. Disse teoretiske momentene vil kunne være hjelpemidler til å utdype funnene i oppgaven og analysere disse med relevant fagbakgrunn.

Pandemi har en sterk tilknytning til krise. Begrepet krise vil derfor være et viktig teoripunkt i oppgaven sammen med håndtering av krisesituasjoner. Det skal beskrives teorigrunnlaget for krise i dette kapitlet for å kunne få bedre forståelse over hvordan krisesituasjoner trigger andre elementer som endringsledelse og fjernledelse i denne spesifikke sammenhengen som omhandler koronakrise.

Ledelse vil også være en nøkkel teori moment i oppgaven ettersom oppgavens problemområde handler om ledelse i ettertid av krisesituasjon. Det skal defineres ulike ledelsesformer i det delkapittelet som skal gi en god oversikt over ledelsesoppgaver og lederrollen som en helhet. Deretter skal det beskrives endringsledelse som konsekvens av krisesituasjonen og ulike metoder til å gjennomføre endringen på. Her skal det også presenteres endringsmodeller og endringsstrategier.

Det skal også settes lys på andre relevante teorimomenter i dette kapitlet som motstand mot endring fordi disse teoribegreper skal kunne gi økt forståelse for reaksjoner og respons av medarbeidere i disse virksomhetene som jobbet under krisesituasjonen med endringene og forandret arbeidsstil og arbeidsrutiner.

2.1 Ledelse

Ledelse er et komplisert fenomen med mange typer og variasjoner. Ledelse praktiseres til ulike formål og utøves i ulike sammenhenger. En ledelse kan være i form av hierarkisk, politisk eller diktator ledelse der ledelsen benytter seg av autoritet og makt til å danne regimer

og reglement som andre må følge. En av form av ledelse er basert på gjensidig tillit og fokuserer mer på oppnåelsen av mål og resultater ved involvering av andre mennesker i et felleskap og samarbeid. Hovedforskjellen i disse ledelsesformene ligger i fullstyring og full ledemakt mot den andre typen som bygger seg på tillit, samhandling og selvledelse.

Ledelse har flere definisjoner. (Karp, 2019) definerer ledelse som igangsetting av prosesser i bevegelse som påvirker andres atferd holdning og motivasjon til å oppnå felles mål. Ledelsen skal i tillegg legge til rette for dette. (George Binney, 2022) beskriver ledelse som et fenomen der ledelsen prioriterer medarbeiders behov egne interesser og behov. Lederrollen innebærer å formidle riktig informasjon med god og effektiv kommunikasjon, samt ha gode ferdigheter til å motivere og være målrettet.

Ledelse handler mye om å ha en påvirkning på andre som gjør at de har riktig forståelse om oppgaver og har akseptansen for det, fremgangsmåten til oppgavens utførelse og de riktige prosessene som det skal utarbeides med til å oppnå felles mål. (Yukl, 2013) skriver følgende:

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

Effektivitet og resultater som ledelsen produserer er bestemt av situasjonen som de er i (Yukl, 2013). Ledestilen bør ha god evne til å tilpasse medarbeidertyper, arbeidssituasjon og andre eksterne faktorer. En effektiv leder er klar med kommunikasjon og bruker god kommunikasjon til å produsere gode resultater og unngår misforståelser blant medarbeiderne. Dette spiller også stor rolle i motivasjonen til medarbeiderne (Ann Kristin G. Aspeli, 2020). Dette er også en ledelsesform som er basert på tillit, relasjoner felles forståelse og ansvar.

Ledelsesoppgaver har mange dimensjoner og en av viktigste oppgavene er kommunisering og formidling av informasjon som følger etter å være en beslutningstaker (Ann Kristin G. Aspeli, 2020). Ledere skal ha god påvirkning på medarbeidere i form av respekt, akseptansen av

deres myndighet og ansvar til å utføre arbeidsoppgaven som gir ønskede resultater. Ledelse er også en nøkkel faktor for organisasjoner til å forankre sine mål og visjoner i hele organisasjonen. Det er også ledelsen som er opptatt av resultatstyring og innarbeidet mål som fører til gode resultater for organisasjonen. (Ann Kristin G. Aspeli, 2020).

2.1.1 Kriseledelse

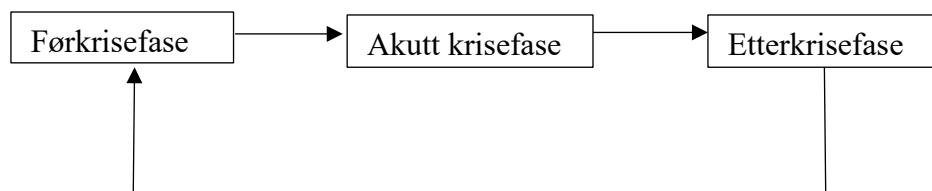
(Kjølaas, 2015) beskriver krise med følgende sitat «*En situasjon som avviker fra det som er normalt, oppstår relativt hastig, har betydning for samfunnet, truer grunnleggende verdier (liv, helse, livsgrunnlag) og krever tiltak settes i verk raskt*». (Kjølaas, 2015) beskriver at krisene kan medbringe tap og mange konsekvenser som har negative påvirkninger, men likevel er det noe som kan unngås med riktige forhåndstiltak. Krise oppstår som oftest som en uheldig overraskende henvendelse.

(Odd Jarl Borch, 2020) forklarer at kriseledelse handler om en ledelsesform som er forberedt for uheldige henvendelser og krisesituasjoner slik at den håndteres med riktig rutine og prosedyrer når kriser inntreffer. (Bråten, 2022) viser enighet med (Odd Jarl Borch, 2020) og definerer kriseledelse til å være forberedte på krisesituasjoner og det er derfor viktig at kriseledelsen legger til rette for riktig rutiner og praksis i organisasjoner til å håndtere eventuelle kriser og kunne være i stand til å raskt respondere før negative konsekvenser av krisen gir store påvirkninger.

Det kan være flere faktorer som kan lede til en krise. Disse faktorene kan være påvirket av naturkatastrofer, politiske problemer, høy kriminalitet, ulykker eller pandemier. Uansett årsak kan oppstått kriser være en stor trussel for sentrale organisatoriske verdier. En slik krise kan ha større konsekvenser særlig dersom en organisasjon har ikke nok kapasitet eller ressurser til å håndtere krisen eller komme seg ut av negative påvirkninger som konsekvens av krisen (Nesse, 2015). Det er en sensitiv periode for mange organisasjon også på grunn av den usikkerheten og tidspresset som en krise medbringer (Rosenthal, 2001).

Det finnes ulike metoder og fremgangsmåter i faglitteraturen til å håndtere krisesituasjoner og kriser. (Kruke, 2012) beskriver krisehåndtering som en syklisk prosess (Kruke, 2012) påstår

at krisene kan ikke unngås og det oppstår som en evigvarende prosess. Det er fordi en krise medbringer konsekvenser som igjen blir til andre kriser av ulike former, alvorlighetsgrad og varigheter. (Kruke, 2012) gir følgende krisehåndterings modell:



Figur 1 Kriseforløpet (Kruke, 2012)

Førkrisen handler om å gjøre handlinger som det foretas til å unngå krisesituasjoner før de oppstår. I denne fasen skal det legges til rette rutiner som forser krisesituasjoner og har kartlagt tiltak til å redusere kriseeffekten. Akutt krisefasen er i forkant av en krisesituasjon. I denne fasen skal krisetiltakene iverksettes og det forsøkes å respondere på kriser raskt for å minimere negative påvirkninger. Den siste fasen er etterkrisefasen som innebærer at det tas erfaringer og læringer fra krisesituasjoner. Det skal utarbeides korrigerende tiltak fra kriseerfaringer til fremtidige kriser. Etterkrisefasen handler også om forbedringer og reparasjoner for eventuelle tap og skader som forekom av krisen. Det essensielle er det arbeidet med læring fra krisene som må være kontinuerlige. (Kruke, 2012) presiserer også på at hovedmålet bør ikke være å komme tilbake til normaltstanden fordi da blir virksomhet igjen sårbar mot samme krise, men at virksomhet utvikler forbedringer slik at krise av samme type ikke inntreffer og dersom den gjør det, må det ligge til grunn effektive rutiner fra tidligere erfaringer av krisen.

(Mitroff, 1993) har utarbeidet en lignende modell som (Kruke, 2012) som innebærer steg for krisehåndtering og forberedelser mot fremtidige kriser. (Mitroff, 1993) modellen for krisehåndtering består av fem faser i ulike kriseperioder; før, under krisen og etter krisen:

- Forebyggende/ Forberedende fase (førkrisefase)
- Være forberedte for varslings signaler før krisen inntreffer
- Iverksetting av tiltak som en respons mot krisen. (krisehåndtering)
- Normalisering og gjenopprettelse av normale funksjoner
- Registrere erfaringer og læring (etterkrisefase)

Fasene i (Mitroff, 1993) krisehåndteringsmodell er avhengige av hverandre. Det vil si at utfall av ene fasen har direkte påvirkning på den andre fasen. Første fasen handler om å være forberedt for kriser og har rutiner og systemer til å håndtere en krise dersom de oppstår. Det innebærer også å være oppmerksom på varslings signaler til en krise slik at riktige forberedelser kan utarbeides før krisen inntreffer. Fase 3 omhandler rask respons og iverksetting av tiltak mot krisen for å kontrollere og forminske negative påvirkninger. Fase 4 innebærer gjenopprettelsen av normale funksjoner og komme til den nye normale etter krisehåndteringen. Fase 5 handler om å registrere erfaringer fra krisen og lærdom slik at det kan utarbeides korrigerende tiltak mot kriser i fremtiden.

Tiltakene som en organisasjon implementerer til å håndtere krisen og kontrollere krisesituasjon kan også defineres som kriseledelse. Kriseledelse har som rolle å håndtere krisesituasjon i en organisasjon i akutfasen (Kjølaas, 2015). Da er fokuset for kriseledelsen å minimere negative påvirkninger og skader som krisen kan medbringe og legge til rette for å normalisere situasjonen raskt etter at krisen inntraff, sier (Kjølaas, 2015).

(Coombs, 2015) beskriver kriseledelse som en rolle som har hovedansvar for umiddelbare tiltak for håndtering av krisen og minimere konsekvensene. Det er en kompleks rolle ettersom det innebærer normal ledelse over ansatte, samt lede organisasjon i krisetiden. Det er derfor kriseledelsen medbringer stort ansvar og mye arbeidsbelastning i form av planlegging av tiltak og risikovurdering av eventuelle konsekvenser og negative effekter. (Coombs, 2015). Det kan oppleves utfordrende for kriseledelsen til å gjenopprette normalt tilstander og kontrollere krisen på grunn av høy belastning under denne perioden og stort behov for nøye planlegging og raskt tiltak.

Effektiv praktisering av kriseledelse handler om å ha evnen til å benytte de tilgjengelige ressursene riktig og sørge for å fremskaffe ressursene som det mangler. Det er også viktig å ha god forståelse for situasjonen og krisen som organisasjonen befinner seg i (Rake, 2008). Det er essensielt for ledelsen til å ha en god systematisk struktur som prioriterer riktige aktiviteter for å unngå bortkast av tid og ressurser i tidskritisk situasjon (Nesse, 2015). Et kriselederskap må derfor være operativ og situasjonstilpasset slik at ledestilen blir fleksibel og

kan justeres effektivt etter endrede behov under krisetiden (Nesse, 2015). Videre skriver (Nesse, 2015):

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

(Brescia, 2021) har utarbeidet en ledelsesmodell som baserer seg på internasjonale studie som innebærer både kriseledelsen som lykkes og mislykkes. Denne modellen ble utviklet som en konsekvens med Twin Tower henvendelse 11. September 2001. Modellen hovedsakelig definerer kriterier som kriseledelse må vektlegge i krisesituasjoner i form av egenskaper, forhandling, tilrettelegging, planlegging og konsensus-bygging. De fem dimensjonene av modellen er beskrevet følgende:

- *Situasjonsforståelse*: denne dimensjonen av modellen handler om at lederen har god forståelse av krisesituasjonen og har god evne til å formidle informasjonen om den til ansatte.
- *Selvbevissthet*: dette innebærer at lederen har god kontroll over seg selv og sine følelser under krisepresset. Dette er viktig for å ta bedre beslutninger.
- *Ledelse på tvers av interessenter*: dette handler om at lederen har gode evner til å samhandle med interessenter og godt forklare sin del av situasjonen.
- *Ledelse oppover mot overordnede*: lederen evne til å fra gode råd til det overordnede hierarkiet og har god evne til å påvirke slik at tiltakene implementeres effektivt og raskt.

2.1.2 Fjernledelse

(Marianne Hauan Molstad, 2022) referer til Bakke i sin bok og beskriver fjernarbeid som gjennomføring av arbeidsoppgaver fra andre steder enn virksomhetens lokaler og kontorer. Fjernarbeid er å utføre arbeidsoppgaver med større lokasjonsfleksibilitet. Dette er også mer selvstendig form av arbeid. Fjernledelse kan på samme måte defineres som en ledelsesform hvor en leder utfører sine arbeidsoppgaver fra andre steder enn virksomhetens lokaler (Marianne Hauan Molstad, 2022).

Ansatt og ledere har tradisjonelt jobbet i samme lokaler og kontorer i mange år. Det er derfor dette var mer «vanlig» og praktisert arbeidsform. Det er flere årsaker til det blant annet fokus på effektivitet på grunn av fysisk tilgjengelighet. Lederne fikk også bedre oversyn og oversikt over ansatte og deres aktiviteter når de jobber fra samme arbeidssted. I Norge hadde 1/3 del av medarbeidere muligheten til å jobbe hjemmefra, og denne andelen ble enda større etter Covid når hjemmekontor ble praktisert på høyere skalla (Henning Holgersen, 2021). (Myrstad, 2021) påstår at det blir mer vanlig med en kombinasjon av arbeidsformer som kombinerer både hjemmekontor løsning og tilstedeværelse, dette er en hybrid arbeidsform. Dette påvirker også ledelsen ettersom de er nødt til å tilpasse ledelsesstilen og utvikle nye ledelsesverktøy.

I 2020 i det høyeste punktet av koronautbruddet, påla staten strenge krav og regler for nærkontakt. Dette medførte at alle virksomhet i landet både private og statlige måtte implementere hjemmekontor for alle ansatte. Dette gjaldt medarbeidere og ledere. Fjernarbeid og fjernledelse ble derfor en normal hverdag i stor del av Norge under den perioden. Pandemien er derfor hovedårsaken til hvorfor fjernarbeid og fjernledelse er mer vanlig arbeidsform selv etter mange år i dag. Tradisjonelt har ledelsen alltid tenkt på nærkontakt og fysisk tilstedeværelse som den mest effektive måten å lede på. Etter fjernledelseserfaring etter pandemien, har den tanken endret seg og virksomheter har funnet at ledelse gjennom digitale forumer kan også gi gode resultater (Martinsen, 2019).

Avstand er en utfordring med fjernledelse. Kommunikasjonen og informasjonsveksling blir annerledes ved fjernledelse. Personalansvar oppfølging har opplevd større utfordringer når ledelsen utføres fjernt på grunn av problemer som medarbeidere går gjennom som går ut på det private (Bergum, 2009). Arbeidssteder er opptatt av å ha sosiale samlinger for arbeidere og sørger for godt arbeidsmiljø og sosialmiljø. Det er ikke alle ansatte som har store sosiale nettverker. Arbeidssted er derfor det største sosiale nettverket for noen (Marianne Hauan Molstad, 2022). Ledere kan oppleve vanskeligheter med oppfølging av ansatte på digitale plattformer fordi det krever andre nye måter og strategier til å opprettholde tillit, kontroll og gjensidighet når lederen er ikke fysisk til stede (Bergum, 2009). Det blir lite engasjement og involvering av ansatte ved fjernarbeid. Arbeidet til ansatte blir lite synlig, og det kan virke

demotiverende for mange arbeidere. I motsetning til det er det større fleksibilitet og selvstendighet ved fjernarbeid som mange ansatte setter pris på og er fornøyde med (Marianne Hauan Molstad, 2022).

2.1.3 Endringsledelse

Koronautbruddet ble det raskt til en krisesituasjon som vekket stort behov for kriseledelse. Kriseledelse er derfor et fokus området i oppgaven og et viktig teorigrunnlag. En annen ledelsesform som også er viktig i denne sammenhengen som kommer som en konsekvens av krise, kalles for endringsledelse. Kriseledelse er en ledelsesform med uvanlige situasjoner med stort tidspress og usikkerhet (Clair, 1998). På den andre siden er endringsledelse en planlagt endring under normale og stabile forhold (Nesse, 2015). (Nesse, 2015) påstår at det er tett sammenheng mellom kriseledelse og endringsledelse og det er en glidende overgang mellom disse ledelsesformer. Det er særlig når det planlegges endringer og krisehåndtering i krisesituasjon.

(Bjørn W. Hennestad, 2017) mener at endringsledelse er et aspekt i alle ledelsesformer fordi samfunnet utvikler seg stadig og det kommer nye endringer. Disse endringene kan forekomme som konsekvens av mange faktorer som moderne teknologi, økt konkurranse, kontinuerlige endringer og endringer i holdninger. En egenskap i godt lederskap er derfor det å være dyktig i endringsledelse og tilpasse organisasjonen i forhold til omgivelsesendringer for å kunne være konkurransedyktig.

Endring er en viktig driver i en organisasjon. Utviklinger i organisasjon kommer ved endringer i forskjellige former. Denne endringen forankres i organisasjon av strategier som lages av ledelsen. Begrepet ledelsen innebærer å fremme god kommunikasjon og motivere andre, samtidig redusere usikkerhet i prosjekter og organisasjon (Klev, 2021). (Klev, 2021) mener at endringsledelsen på den andre siden handler om ledelse og styring i et prosjekt der endringer implementeres med fokus på visjon, målstyring, kontrollsystem og læring i organisasjoner.

Det finnes mange avhengige elementer i en organisasjon og det vil si at endring i et ledd påvirker de andre leddene. Det er derfor endringsledelse innebærer ikke kun endring i en prosess eller funksjon. Ledelse må derfor gjennomgå organisasjons målsetninger og helhetlige prosesser og forholdvis tilpasse holdninger og handlinger. I motsetning til det er dårlig ledelse det som hindrer en kontinuerlig endring og tilpasning i organisasjon som enkelte grupper, prosesser og individer går gjennom (Bjørn W. Hennestad, 2017). Endringsledelse er derfor en kompetanse som er viktig i en organisasjon som gir organisasjonen tilpasningsmuligheter. Det handler om en gruppe mennesker som arbeider sammen mot et felles mål som skal resultere i endringer som bringer positive resultater eller stabiliserer en situasjon (Bjørn W. Hennestad, 2017).

Krisesituasjoner kan være hendelser som innfører effektive endringer, men det må ikke forventes kriser hver gang til å gjøre endringer i en organisasjon. Endringer må være en tilpasningsverktøy som bør benyttes til utviklinger i en virksomhet og ikke en kriseløsning. Endringer må derfor være planlagt som tiltak mot forbedringer i organisasjon slik at kriser kan unngås og bør ikke være det omvendte. (Nesse, 2015) mener at endringer som er planlagte har forbedringer og organisasjonsutvikling som hovedfokus slik at endringene forbedrer virksomheten til å redusere negative virkninger av kriser. Det er da essensielt med godt og effektivt samspill og kommunikasjon blant ledelsen for en god og effektiv gjennomføring av endringene (Nesse, 2015). Det må tas i bruk tidligere erfaringer fra krisesituasjon og krisehåndtering til god bevissthet på instabiliteten som presenteres i krisesituasjonen og øker sjansen til å lykkes med krisehåndteringen og legge til rette riktige endringsstrategier (Nesse, 2015). Dette kan også hjelpe virksomheter til å opprette riktige rutiner og prosesser til å håndtere fremtidige kriser.

2.1.3.1 Endringsstrategier

Endringsledelse gjennomføres i mange endringsprosesser og det finnes ulike teorier som gir veiledninger til dette. Det er beskrevet to endringsstrategier av Jacobsen som først ble utarbeidet og presentert av Michael Beer og Nitin Nohria. Disse strategiene er strategi E (economics) og strategi O (organization), og beskrives følgende:

«Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle insentiver. Endringen er planlagt og programmatisk» (Jacobsen, 2018)

«Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.» (Jacobsen, 2018)

Disse strategiene beskriver ulike ting og er forskjellige fra hverandre. Begge disse strategiene kan brukes separat eller sammen etter hverandre under krisesituasjoner. Det er vanlig under krise at strategien kommer fra toppledelsen og implementeres av medarbeiderne, men i noen tilfeller kan det også være en god løsning å gjøre det omvendte og inkludere medarbeiderne til å lage riktige endringsstrategier.

(Jacobsen, 2018) beskriver at strategi E følger en top-down tanke som handler om at strategiene og endringsplanlegging som skal forankres i organisasjon til å oppnå endringsmålene som er utarbeidet og forankret av toppledelsen. I denne strategien blir endringsstrategien utarbeidet lenge før den implementeres av medarbeidere. Her er det ingen involvering av medarbeiderne for deres innspill i endringsplanlegging og strategier og endringsprosessen er dermed lineær. Denne strategien er laget slik at formålet er hovedsakelig å dekke organisasjonsbehovet og ikke nødvendigvis ansattes behov i organisasjonen. Det er derfor strategi E ofte tolkes som en «streng og hard» strategi ettersom beslutningene tas kun av toppledelsen og iverksettes av medarbeidere.

Det er lite fokus på implementerende element i strategi E ettersom hovedfokuset ligger i oppnåelsen av organisasjonsmål. Handlingen av denne strategien avgjøres av nødvendigheten og krisealvorligheten. Dette avgjør om endringsstrategien setter revolusjonerende virkninger eller små gradvise endringer som jobbes med underveis og resultatene er forventet i fremtiden. Top-down strategien er veldig avhengig av god flyt av informasjon nedover i organisasjonskartet. Toppledelsen får informasjon om endring fra aktiviteter i omgivelsen.

Toppledelsen legger til rette riktig strategi for endringen og informasjon viderefremmes til andre ansatte. I strategi E er det ledelsen som har all informasjon om situasjon og endringen som det ønskes, samt bakgrunnen for endringen. Denne informasjon har ikke andre ansatte nedover organisasjonskartet. Den makten som ledelsen har i denne strategien kommer også med myndigheten til å tvinge inn iverksettelse av endringer, uansett motstand.

I følge (Jacobsen, 2018) er strategi O det motsatte og er beskrevet som bottom-up perspektiv. I denne strategien involveres det ansatte på større grad og endringsgruppa består av en blanding av ledere og medarbeidere. Hovedtanken med denne strategien er å øke engasjement av alle i organisasjon og ulike ansatte slik at de tar lærdom av erfaringer. Denne strategien gir større utvalg av løsninger og meninger av mange som forbedrer beslutningskvaliteten. Formålet er læring der lederrollen er hovedsakelig rettet mot å engasjere, inspirere, motivere og støtte deltakere slik at det blir dannet godt læringsmiljø og at alle får delt sine meninger i endringsforløpet. Ledelsen bruker ikke tvang til å implementere løsninger i strategi O, men at ansatte jobber i lik linje med ledelsen til å oppnå samme endringsmål.

2.1.3.2 Endringsmodeller

Endringsmodell kan beskrives som en modell som legger til rette for en organisatorisk endringsprosess. En endringsmodell benyttes til å kontrollere endringsnivå før iverksettelse av endringstiltak og etter (Bjørn W. Hennestad, 2017). Hensikten av endringsmodell er å effektivt iverksette endringsstrategi slik at det arbeides godt til å redusere usikkerhet i organisasjon. Det finnes mange endringsmodeller og det kan ikke utpekes en bedre modell enn andre. Ulike modeller har forskjellige fordeler og virksomheter velger fritt den modellen som er best tilpasset deres organisasjon. De modellene som velges i denne oppgaven er følgende:

- Lewins tre-steg modell for endring
- Kotters 8-steg modell
- William Bridges “Model of change”

Lewins tre-steg modell for endring

Kurt Lewis sin endringsmodell blir ofte benyttet i forbindelse med endringer i organisasjon og det er derfor han blir ofte sett som grunnleggeren for organisasjonsendring (Stephen Cummings, 2016). Lewis sin tanke dreier seg om at mennesker leter alltid etter stabile omstendigheter og dette er for å skape forutsigbarheten i deres arbeid og rutiner (Jacobsen, 2018). Lewin påstår at tilstanden på systemet er preget av de motkrefter for endring og samtidig også av drivkreftene for endring. Det å overkomme motkreftene, må det involveres en annen kraft i bildet (Lewin, 1947).

Lewis presenterte sin 3-stegs modell med bakgrunn av at endring skapes enten ved å minimere motkrefter eller forsterke drivkreftene. Den modellen gir overblikk over endringsfaser som en organisasjon gjennomgår i endringsprosessen. Forutsatt at endringen er planlagt, beskriver Lewis sin 3-stegs modell modifisering av krefter som holder stabilitet i systemet (Lewin, 1947):

1. Opptiningsfase:

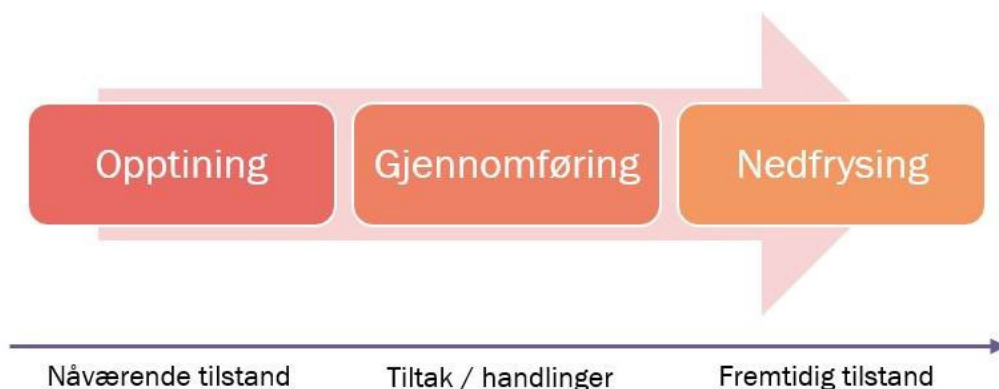
I denne fasen spiller endringsledelsen en viktig rolle i kommunikasjon fordi her skal det formildes behovet for endring og samtidig utpekes det ulemper ved å ikke gjennomføre endringene. Denne fasen er viktig for å motivere ansatte og viser nødvendigheten til endringen slik at det skapes godt miljø for endringsarbeidet. Det er i denne fasen det sørges for riktig og god forståelse av endringen og for nåværende situasjonen.

2. Gjennomføringsfase:

I denne fasen gjøres det endringsarbeidet og alle planlagte tiltak implementeres. Det ser viktig at ledelsen blir som et forbilde for ansatte og leder endringen med motiverende og støttende holdning. Det er også viktig å håndtere hindringer i denne fasen og komme med gode løsninger mot hindringene for en effektiv gjennomføring.

3. Nedfrysingsfase:

Denne fasen handler om at de endringene som er implementert blir fastsatte i organisasjonen og at det blir normalisert som en del av daglig drift. Endringstiltakene blir en del av rutine og at det sørges for å stabilisere organisasjonen etter endringene slik at endringene blir varige.



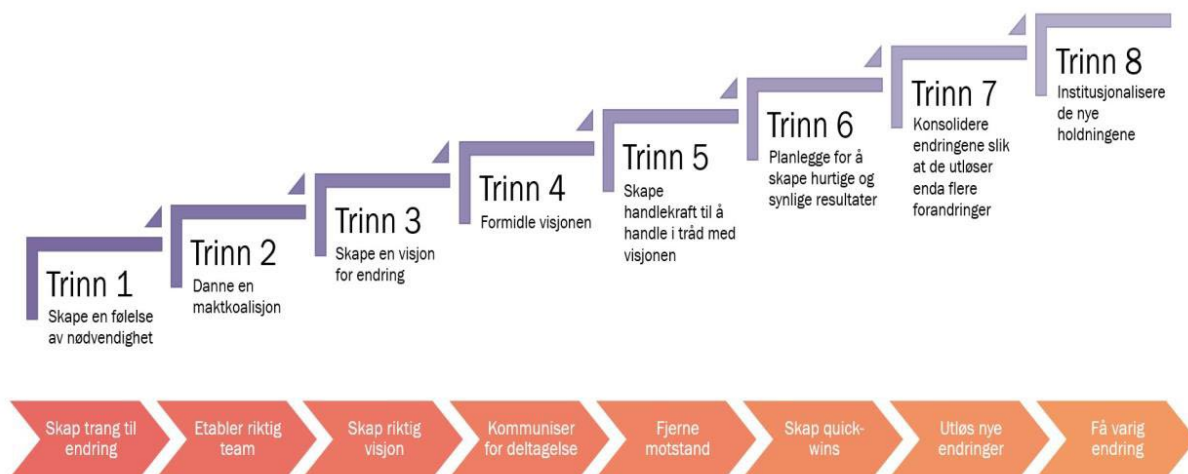
Figur 2 Lewis 3-steg modell (Lewin, 1947) side 179.

Lewis sin modell blir brukt i mange organisatoriske endringer, men likevel ligger det noen svakheter med denne modellen. Det er vanskelig å praktisere Lewis sin modell helt skjematisk og det er fordi det er vanskelig å styre atferden til ansatte under «opptiningsfasen» og «nedfrysingsfasen». Modellen beskriver ikke dette i detalj. Modellen tar heller ikke høyde for logistikk og sosiale arbeidsmiljøet under endringsperioden og det er på grunn av dette at denne modellen oppfattes ufullstendig fordi den ikke hensyntar alle aspekter ved endring.

Kotters modell på den andre siden er en videreutvikling av Lewis sin modell. Det er derfor mange som mener at Kotters modellen dekker mange svakhetene i som er i Lewis modell som bedre egnet til moderne organisasjoner.

Kotters 8-steg modell

John. Kotter i sin artikkel «Why Transformation Effort Fails» (Kotter, 1995). Denne artikkelen handler om at 100 bedrifter forsøker å øke konkurransekraften sin. I artikkelen konkluderer (Kotter, 1995) at 50% av bedriftene mislykkes med endringsprosessen fordi den grunnleggende tilnærmingen til endringsprosessen har vært mangelfull. En av årsakene til det er at ledelsen misforstår endringssituasjon og undervurderer endringsbehov. Ledere kan være for skeptiske og ikke gjør nødvendige tiltak for å ikke ta ansvaret for å sette organisasjonen i fare (Kotter, 1995). Kotter har kommet frem med 8-steg modell som beskriver en endringsprosess med kronologisk rekkefølge. Modellen består av fasene som omfatter planlegging, gjennomføring, opptining, endring og nedfrysning (Jacobsen, 2018).



Figur 3 Kotters 8-steg modell (Kotter, 2007)

1. Skape en forståelse og klima at klima er nødvendig:

I første steg i kotters modellen settes det størst fokus på gjennomføring og opptiningsfasen. Det ser essensielt på at det skapes et miljø og nødvendighet for endring slik at det gjøres riktig forståelse av krisesituasjonen. Det hjelper også til å øke endringsviljen og motiverer ansatte til å iverksette endringer effektivt og raskt. Endringsklima i første omgang er viktig hos ledelsen slik at dette blir effektivt kommunisert til medarbeidere, og det er derfor kommunikasjonsferdigheter er viktig ved en slik type ledelse.

2. Etablere riktig team for endringsprosessen:

Dette steget sørger for å ha riktig mannskap i teamet og at det er rekruttert riktig kompetanse som dekker endringsbehovet. Det forsørges at det er etablert et team i dette steget som har et sterkt ønske om endringen og teamet består av medlemmer fra ulike organisasjonsnivåer. Det er viktig at det er gjensidig tillit i teamet og troen at endringen skal resultere i forbedringer.

3. Skape en visjon for endring:

Dette trinnet handler om at virksomheten har en konkret visjon i organisasjonen som er motiverende og forståelig for alle ansatte. Visjonen må være godt forankret i organisasjon i ulike kanaler slik at alle har felles og god forståelse over det som må til for måloppnåelsen.

4. Kommunisere visjonen til deltagere:

Kommunisering av visjon er like viktig som å ha en visjon. Det å formidle visjonen riktig slik at den er forstått riktig og skaper motivasjon og miljø for felles måloppnåelse blant alle er viktig.

5. *Fjerne motstand:*

En endring møter alltid motstand. Motstanden kan være fra både ledelsen og medarbeidere. Det handler om at alle er komfortable med etablerte rutiner og gjennomføringsmetoder og derfor nye endringer betyr at de gamle metodene endres og dermed resulterer i motstand. Derfor blir det viktig med riktig bruk av makt fra ledelsen til å fjerne slike barrierer som også gjerne gjøres ved oppæring og kursing.

6. *Skape tidlig gevinster:*

Det er viktig å belønne god innsats i endringsprosessen. Ansatte som viser bemerket innsats og gode synlige resultater må få noe form for gevinst for å holde motivasjonen oppe for de og andre som vil også forsøke å oppnå det nivået til å også bli belønnet godt.

7. *Konsolider endringene slik at de utløser flere forandringer:*

I dette steget er det viktig at det ikke tas flere endringer samtidig og at ting tas gradvis og ikke alt på forskudd. Det må tas forbehold om å ta med endringene videre.

8. *Få varig endring:*

Etter gjennomføring av alle steg skal det sørges for at endringen forankres riktig og gjennom effektive kanaler slik at det dannes nye rutiner og praksis som effektivt implementerer endringene. Dette vil være viktig for ny organisasjonskultur som er tilpasset de nye endringene.

Det er i stor grad overlapp mellom de ulike stegene i Kotters modellen og det er det som gjør modellen anvendelig for organisasjoner i dag. Dette tillater også for å gå tilbake til tidligere steg og gjøre nødvendige justeringer og tilpasninger enn for eksempel Lewis tre-steg modellen. Denne modellen er relativt ny og tilpasset bedre til dagens moderne samfunn og tilsvarende behov enn andre modeller. Det er også stor fordel å rette opp feil som er gjort i tidligere steg (Jacobsen, 2018). Modellen tar høyde for engasjement av toppledelsen og andre ansatte i en organisasjon, samtidig som at det sørger for at maktkoalisjon er sterk hos toppledelsen. Involvering av ansatte bidrar til større gjensidig tillit mellom ansatte og ledelsen og gir bedre gjennomføring av organisasjonsvisjon med større grad av demokrati i

endringsprosessen. Modellen er et effektivt verktøy for planlagte endringer, samt fleksibel for justering med kort gjennomføringstid og lang planleggingstid (Jacobsen, 2018).

Det er en felles svakhet mellom modellen til Kotters og Lewis. Svakheten ligger i at modellen er utarbeidet av Kotters egne erfaringer i studier gjort på amerikanske organisasjoner. De fleste observasjonene som er gjort er basert på den amerikanske organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. Dette blir ikke helt lik med organisasjoner i Norge og det er derfor viktig for norske virksomheter til å gjøre nødvendige tilpasninger som hensyntar norsk organisasjonsstruktur.

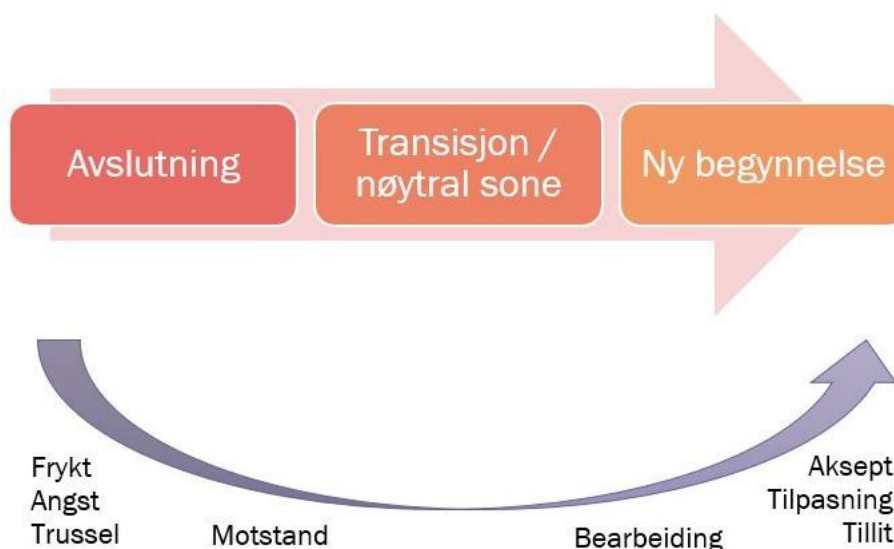
Det er mye fokus på håndtering av motstand mot endring i Kotters modellen. Modellen ser negativt på motstanden og anses motstanden som en hinder i endringsprosessen. (Yukl, 2013) på den andre siden ser positivt på konstruktiv motstand. Motstand kan være en naturlig reaksjon mot endring og det er ikke alltid at den motstanden har som hensikt å stanse endringen, men at motstandere ser svakheter med endringene og tilbakemeldingene fra dem kan være nyttig og konstruktiv for endringsprosessen. Dette kan gi gode diskusjoner og fører til mer kritisk gjennomtenking av endringsplaner og endringsstrategier som kan gi bedre løsninger.

William Bridges Modell of Change

I en endringsprosess blir det ofte brukt makt som det mest effektive verktøyet til å implementere endringstiltakene og det blir dermed lite hensyn for hvordan ansatte føler om endringen. (Bridges, 2016) mener at det er viktig å erkjenne følelsene til personene som er involverte i endringsprosessen og de som skal implementere endringene. Dette vil gi god forståelse om det menneskelige aspektet, samt kjennskap til hvordan endringene preger personer. Bridges påpeker at en endring må ikke nødvendigvis endre personer, men at det trengs tilpasninger i deres holdninger og en endringsprosess er derfor en psykologisk endring (Bridges, 2016).

Bridges har utarbeidet en tre-steps endringsmodell som er følgende:

- Første steg i modellen handler om at det skal gis fra seg gamle vaner og forberedelse til nye vaner.
- Det andre steget er en overgangsfase mellom gamle vaner og nye rutiner. Dette kalles for en nøytral sone og her er de gamle vanene verken aksepterte eller operative.
- I slutfasen jobbes det mot tilpasninger til nye hverdagen og se endringene som en ny start.



Figur 4 Bridges tre-steg modell (Bridges, 2016) side 5.

Bridges modell bygger seg på at endringer er en psykisk overgang. Tanken i modellen er at en endring leder ikke til motstand i mennesker, men det er frykt av hva de taper i form av vaner og rutiner som resulterer i angst og motstand. Det er derfor viktig at det settes fokus på håndtering av tapene i endringsprosessen slik at medarbeiderne ikke er i frykt og tar ikke nye endringer og rutiner som et sjokk. Før de gamle vanene slippes, er en organisasjon i en nøytral fase og det er her det skapes tillit og motivasjon for endring og samtidig forsøkes det å eliminere frykt for tap.

En svakhet i Bridges modellen er at den er litt vag med å definere konkret rammeverk om fremgangsmåte til endringsstrategi når det gjelder ulike nivåer i organisasjonen.

2.2 Motstand mot endring

Det er naturlig at endringer vekker mange reaksjoner og det er derfor det må gjøres forberedelser mot ulike reaksjoner før endringene presenteres i organisasjonen (Jacobsen,

2018). Endring betyr at det må gis fra seg gamle vaner og rutiner og dette naturligvis resulterer i frustrasjoner og sinne blant ansatte og de motstår endringene for å bevare interessene (Bjørn W. Hennestad, 2017). Disse reaksjonene er ikke alltid negative og kan være konstruktive som kan gi bedre implementering av endringene (Bjørn W. Hennestad, 2017).

Det som skaper skeptiske tanker rundt endringene stammer ofte fra det ukjente og som det beskrives av Kotter (Kotter, 1995) vil folk ikke gi slipp på gamle vaner fordi de er ukjente med hva som venter for dem i nye livsstilen og arbeidsmetoder. Reaksjoner kommer også på grunn av frykt knyttet til tap som skaper utrygghet, usikkerhet, ny identitet og også nye sosiale arbeidsmiljøet og relasjoner som konsekvens av endringene (Amundsen, 2016). Den tapsfølelsen er ofte også på grunn av mestrings av gamle vaner og arbeidsoppgaver, og nye endringer skaper derfor frykt blant ansatte om de skal være like effektive og flinke til å utføre arbeidsoppgavene sine som før (Jacobsen, 2018).

Det er essensielt at ledere er til stede og aktive i hele endringsprosessen fordi dette skal hjelpe til med å bygge gjensidig tillit og at det ledelsen skal bli sett som rollemodell i endringsprosessen. Slikt blir det enklere for ansatte å akseptere endringene og dermed mindre motstand (Jacobsen, 2018). Dette vil bygge positive forhold i endringsgruppen som skal lede til økt motivasjon og forbedre intensjonen til ansatte til å effektivt implementere endringene.

Reaksjon og motstand i endringsprosessen kan være positive og negative. Ansatte som vil bevare egne interesser og derfor motstår endringene som fører til destruktiv motstand (Amundsen, 2016). Slike ansatte er dårlige å samarbeide med fordi de har lite vilje til å akseptere endringene fordi de ser endringene som trussel. Det er derfor viktig å forberede plan mot slik negativ motstand. Endringsgruppe spiller en stor rolle i endringsprosessen fordi det er de som skal implementere endringene og det er derfor viktig at de har liten usikkerhet og god forståelse for endringsbehovet. En slik holdning kan redusere tapsfølelsen og frykt mot endringene og dermed minimere negativ motstand (Amundsen, 2016).

3 Metode

Metode kapitlet tar for seg metodevalg, som litteratursøk- og vurdering, valg av intervju, utfordringer og anvendelse av valgt metodeutførelse for denne forskningsoppgaven. Videre i dette kapitlet vil det redegjøres for evaluering av oppgavens og valgt metode kvalitet.

3.1 Utvalgt forskningsdesign

Målet med denne forskningsoppgaven er å finne “*Hvilke ettervirkninger har Covid-19 i dagens ledelse?*”. Det kan anvendes ulike metoder for å forske, innsamle og analysere informasjonen for å besvare forskningsspørsmålet, men i denne oppgaven har det blitt valgt å se på de samfunnsvitenskapelige metodene, nemlig kvantitative og kvalitative metoder. Største differanse på anvendelse av disse to metodene er hvordan informasjon blir registrert og videre analysert. Kvantitativ forskningsmetode vanligvis uttrykkes i grafer og tall. Den metoden brukes til å bekrefte eller teste antagelser og teorier. På den andre siden er kvalitativ forskningsmetode som uttrykkes i ord, hvor denne forskningsmetoden benyttes til å forstå tanker, konsepter eller opplevelser (Grønmo, 2024).

Det ble valgt å gjennomføre analyse av fortrinn og begrensinger ved bruk av disse to forskningsdesignene. Fortrinn og begrensinger som ble lagt til grunn til valg av forskningsdesign i denne forskningsoppgaven vises i Tabell 1.

Tabell 1: Fortrinn og begrensinger ved implementering av kvalitativ- og kvantitativ forskningsdesign (Eget tabell)

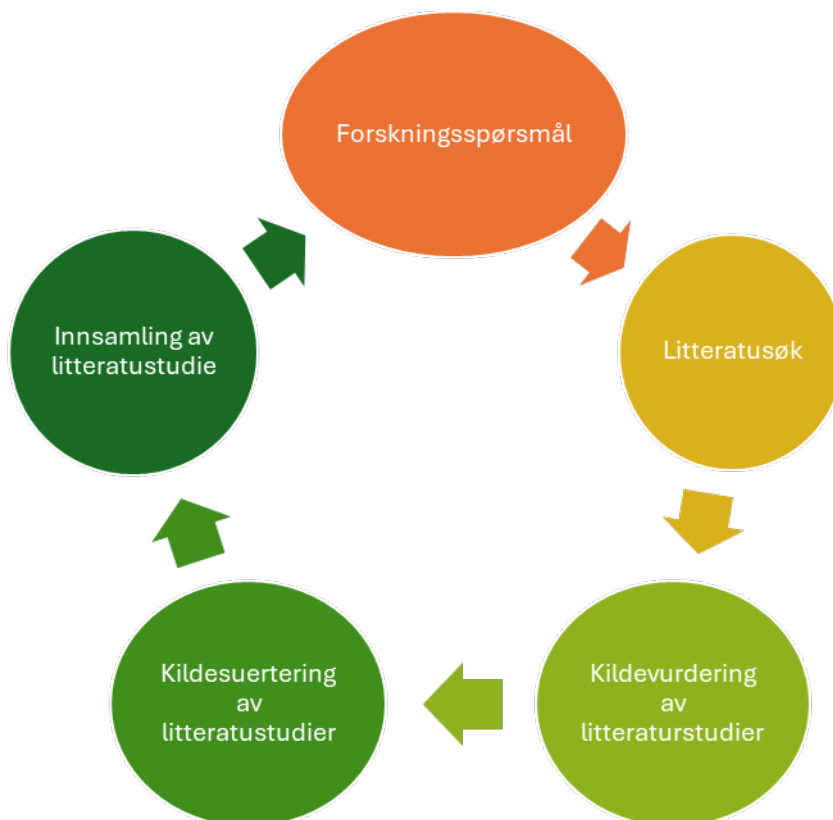
	Fortrinn	Begrensinger
Kvalitativ forskningsdesign	<ul style="list-style-type: none"> – Rom for kreativitet og fleksibilitet under intervjugjennomføring. Det vil si det er mulighet å tilpasse spørsmålene i sanntid, avhengig av informasjon som samles inn. Hvis det fanges interessante overfladiske informasjon, det er mulig å grave dypere med 	<ul style="list-style-type: none"> – Empiri er mer subjektiv. Forskerens eget perspektiv og erfaring kan i stor grad påvirke tolkning av resultater. Dette fordi personlig skjevhet kan være vanskelig å skille

	<p>oppfølgingsspørsmål, i motsetning er også mulig å flytte fokus på spørsmål hvis det ikke treffer respondenten som forventet.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Omfang av forskningsoppgaven kan variere og eventuelt endres ved datainnsamling – Større validitet enn kvantitativ forskningsdesign 	<ul style="list-style-type: none"> – Utvalgsstørrelse av respondenter i kvalitativ forskningsdesign er mindre enn i kvantitativ forskningsdesign på grunn av innsats og kostander til datainnsamling av disse ulike metodene. – Tidskrevende forskningsdesign – Vanskelig å si hvis innsamlet data gjelder for andre ettersom disse er ikke tallfestet.
<p>Kvantitativ forskningsdesign</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Resultater er mer objektive – Resultater kommuniseres gjennom tall og statistikk, dette gir tallfestet data – Enkelt datainnsamling ved bruk av ulike databehandlingsprogramvare som er egnet til en slik forskningsdesign – Ikke direkte kontakt med respondenten, på denne måten unngås det påvirkning av svarene – Mulighet å svare spørreundersøkelse anonymt. Dette kan gi mer ærlig svar. 	<ul style="list-style-type: none"> – Selv om objektivitet er en fordel, medfører det begrensinger også. Ved objektive resultater kan denne forskningsdesignen virke som restriktive. – Respondenter kan ikke tilføy kontekst til sine respons på spørsmålene – Det må være mange deltagere i intervjuet for å få bedre kvalitet og vurdere innsamlet data – Utfordrende å sikre validitet av resultater

Med bakgrunn for grunnlag av fortinn og begrensninger som ble vis i Tabell 1, ble i denne forskningsoppgaven valgt å benytte kvalitativ forskningsmetode til å besvare forskningsspørsmålet. Denne metoden blir tatt i bruk ved å gjennomføre intervjuer med respondenter. Bakgrunn bak valg av denne metode fremfor kvantitativ forskningsmetode er for at jeg skal kunne ha mulighet til å ha en dyptgående innsikt om oppgavens tema, respondentens omfatning av forskningsspørsmål og mulighet til å tilføye oppfølgingsspørsmål under intervjuet ved behov.

3.2 Litteratursøk til teoretiske momenter

Teorigrunnlag hentet inn under teoretiske momenter i kapitel 2 har primært blitt hentet av litteraturstudium. Innhenting av litteraturstudier var nødvendig for å få kunnskap om oppgavens tema, som videre skulle bidra til å lage teoretisk grunnlag for å kunne besvare forskningsspørsmålet sammen med empiri. Primær kilde til innhenting av litteraturstudium er gjort via internettsøk. Figur 5 viser prosessen ved undersøkelse, sortering, innsamling og nedskrivning av litteraturstudien til kapitel 2.



Figur 5: Litteraturstudium søkning prosess (Egen figur)

3.2.1 Litteratursøk

Før oppstart av litteratursøk ble tema for oppgaven bestemt. Etter valg av tema ble hoved forskningsspørsmål og dens delproblemstillinger utarbeidet. På denne måten ble omfang av oppgaven mer spist og rettet mot påvirkning av Covid-19 i dagnes ledelse. Videre ble det bestemt bransje som oppgaven vil fokuseres mot og her ble bestemt bygg- og anleggsbransje. Bakgrunn bak valg av denne bransjen er min nåværende jobbstilling som prosjektleder og mine tidligere utdanninger som sivilingeniør inne bygg og ingeniør innen elkraft. Etter forhåndsbestemte avgrensinger og valg, ble prosessen av litteratursøk forenklet ettersom nødvendig søkekombinasjoner ble identifisert. Det ble benyttet ulike verktøy til litteratursøk om oppgavens tema og problemstilling. Disse verktøyene er Fafø, Oria og Google Scholar. Tidligere masteroppgave var også et godt referansepunkt.

På internett finnes det mange artikler med masse informasjon om hvordan pandemien har påvirket dagnes ledelse, men ikke alle artikler var relevante til oppgavens problemstilling, bransje og tema. Med utgangspunkt i det var essensielt bruk av søkerord helt nødvendig til å effektivisere søkeprosessen. Sentrale nøkkelord og søkekombinasjon til litteratursøk er som følge:

- Ledelse under Covid 19- pandemien
- Ledelse i endring
- Fjernledelse
- Fjernarbeid
- Krisehåndtering

Det ble bemerket at det var behov med å utarbeide søkebetingelse for å kunne skaffe pålitelig litteraturkilde ettersom primær kilde til teoretisk grunnlag i oppgaven er innhentet fra internettsøking. Søkebetingelse benyttet under søkeprosessen var som følge:

- *Tittel*: Relevant til hoved forskningsspørsmål og/eller delproblemstillingene
- *Sammendrag*: Før lesing av litteratur, ble sammendrag til litteratur sjekket for å se hvis innhold i litteratur er relevant til oppgavens tema
- *Forfatter*: Nødvendig at forfatteren av studie er kompetent om tema. Dette styrker oppgavens validitet (troverdighet)

- *Publiseringsdato og kanal*: Når er litteratur blitt publisert. Det var viktig at artikkel eller litteratur tilhører nåværende tidspunkter. Samt at publiseringskanalen er en anerkjent enhet. Det for å forsterke teorigrunnlag validitet, ettersom teorigrunnlag fra empiri bli benyttet som utgangspunkt for diskusjon av empirisk funn

3.2.2 Kildevurdering og sortering av litteratur

Selv etter bearbeiding av søkebetingelser vist i 3.2.1 til sortering av litteratur var det fortsatt mange litteraturstudier og artikler på internett om påvirkning av Covid i dagens ledelse. Det økte behovet for oppretting av sorteringskriterier. Kilder benyttet i denne oppgaven er sortert og vurdert under disse kriteriene som vist i Tabell 2:

Tabell 2: Kildesortering og- vurdering (Egen tabell)

Relevans	<ul style="list-style-type: none"> - Er kilden relevant til tema? Hvor relevant? - Kildens formål? - Inneholder kilden informasjon om oppgavens problemstilling?
Kvalitet på kilden	<ul style="list-style-type: none"> - Hvem er forfatter av artikkel/litteratur? - Har forfatter oppgitt benyttet referanser i sin artikkel/litteraturstudium? - Antall forfatter i kilden
Kildes nøyaktighet	<ul style="list-style-type: none"> - Er kilden blitt revidert siden publisering? Evt når? Hva ble revidert?

3.3 Intervjuer

Som informert i delkapittel 3.1 ble DET valgt å gå videre med kvalitativ forskningsdesign. Kvalitative intervjuer ble valgt med formål om å få utdypende forståelse om tema og problemstilling ut av intervjuobjektene synspunkt på grunnlag av deres refleksjoner og erfaring knyttet ledelse under og etter krisehåndtering av pandemien. I intervjuet deltok 8 ulike intervjuobjekter som i denne forskningsoppgaven vil videre bli kalt for respondenter. Tema i oppgaven er veldig bred, men det ble valgt å avgrense påvirkning av covid-19 i dagens ledelse inn på bygg- og anleggsbransjen. Valgte respondenter som har deltatt i intervjuet tilhører forskjellige virksomheter med ulike lederstillinger. Intervjuene med respondentene ble holdt på starten av vårsemester.

Det ble holdt både fysisk og digitale intervjuer. Formålet med å holde intervjuer digitalt er fordi noen av respondentene ikke hadde mulighet til å delta på fysisk intervju fordi de jobber langt fra Oslo, hvor i utgangspunktet ble resterende fysiske intervjuer avholdt.

3.4 Valg av respondenter

Hovedkilde til denne forskningsoppgaven er data samlet fra intervjuene, dermed valg av respondenter ble gjort nøye. Som også informert tidligere i metodekapittelet, ble det valgt å benytte kvalitativ forskningsdesign for å kunne få bedre forståelse om ledelse under krisehåndtering av pandemien som hadde utbrudd i Norge i 2019/2020. Dermed valgt av riktig respondenter til intervju var en nøkkelfaktor for oppgavens videre analyse og diskusjon. Under valg av respondenter var søkelyset på noen kriterier. Disse er som følge:

- **Lederrolle:** Respondent har hatt lederrolle før, under og etter pandemien. Det for å kunne få tydeligere klarhet på hvordan har covid-19 påvirket ledelse under pandemien og etter. Et slikt perspektiv kan fås ved at respondenten har jobbet i lederstilling før pandemien, under og etter det.
- **Stilling:** Leder med personansvar
- **Bransjen:** Respondent jobber i bygg- og anleggsbransje. Bakgrunn bak valg av denne bransjen er ettersom jeg er utdannet sivilingeniør i bygg og elektro og jobber som prosjektleder innenfor denne bransjen.
- **Arbeidserfaring:** Det var viktig å intervju respondentene som hadde langt- og kortleder erfaring. Bakgrunn bak denne valgte er å kunne analysere perspektivene til erfarne og nye ledere om krisehåndtering. Flereårs ledererfaring >10 år, kortere ledererfaring <10år.

Med utgangspunkt av overnevnte kriterier, i Tabell 2 er det listet opp informasjon om respondenten som har deltatt i intervju.

Tabell 3: Respondenter til intervju (Eget tabell)

Respondenter	Arbeidsstilling	Arbeidserfaring	Fysisk/digitalt intervju
Respondent 1	Seksjonsleder	15 – 20 år	Digitalt intervju
Respondent 2	Prosjektleder	15 – 20 år	Digitalt intervju
Respondent 3	Avdelingsleder	15 – 20 år	Digitalt intervju
Respondent 4	Prosjektleder	10 – 15 år	Fysisk intervju
Respondent 5	Prosjektleder	5 – 10 år	Fysisk intervju
Respondent 6	Prosjektleder	5 – 10 år	Fysisk intervju
Respondent 7	Avdelingsleder	10 – 15 år	Digitalt intervju
Respondent 8	Prosjektsjef	10 – 15 år	Fysisk intervju

Etter kriterier for valg av respondenter ble lagt til grunn antall deltagere som et hovedfokus. I denne forskningsoppgaven ble valgt å intervju 8 respondenter. Det antas at 8 respondenter er tilstrekkelig nok antall deltagere til å kunne besvare forskningsspørsmålet. I forhold til tidsbegrensinger var det viktig at antall respondenter er håndterbar for å kunne håndtere og analysere empiriske funn.

3.5 Intervjuguiden

Intervjuguiden ble utarbeidet etter forskningsspørsmålet og teoretiske momenter. Formål med utarbeidelse av intervjuguide er for å sikre nødvendige empiriske funn til å kunne besvare forskningsspørsmålet i oppgaven. Vedlegg 8.1 gir detaljert innhold av intervjuguiden, men det er ønskelig å si at intervjuguiden ble benyttet som veiledning. Det ble også tilføyet individuelle oppfølgingsspørsmål til respondenter ut fra ulike informasjon som respondenter har gitt.

De første spørsmålene i intervjuguiden var introduksjonsspørsmål rettet mot lederrollen og fagbakgrunn til respondenten. Formål med å stille slike spørsmål er for å bli bedre kjent med respondenten og få respondenten på trygt sone. Innholdsmessig var intervjuguiden delt i 3 deler og disse delene er de delforskningsspørsmålene i oppgaven. Det ble forsøkt at underspørsmålene til de delproblemstillingene inneholder trekk fra teoretisk funn. Grunn til det er for å kunne se sammenheng av teoretisk funn, med delproblemstillingene og empirisk

funn fra respondenter. Det ble forsøkt å stille åpent spørsmål for å kunne få mer utfyllende informasjon og gi respondenter mulighet til å dele sitt syn på tema ut fra sin egen erfaring. Det ble også utarbeidet avslutningsspørsmål som var rettet mot hva respondent hadde forandret fra sin ledelse under pandemien og hvor forbedret er de hvis en slik situasjon gjentar seg.

3.6 Gjennomføring av intervju

I denne forskningsoppgaven ble valgt i utgangspunktet å holde fysisk individuelle intervju, men det ble også holdt digitale intervjuer for de som ikke hadde mulighet til å delta på fysisk intervju. Digitalt intervju ble holdt via teams. Individuelle intervjuer ble foretatt for å få respondentens personlig meninger og synspunkter fra erfaring de har hatt ved krisehåndtering under pandemien. Det ble ikke holdt gruppeintervju fordi respondenter tilhørte ulike virksomheter og det var ikke ønskelig at respondentens synspunkter og meninger blir påvirket av hverandres tildelt informasjon.

Både med digitalt teams intervju og fysisk var det mulig å stille oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde det mulig å gå mer i dybde og detaljer på informasjon som respondentene delte. På denne måten fikk også respondenter mulighet til å forklare sine påstander og ikke minst komme med innspill og gode råd. Intervjuguide ble lagt til grunn på intervju, men det ble også opplevd at rekkefølge på spørsmål ble fritt. Dette resulterte til en naturlig samtale med mer utdypende informasjon.

Både fysisk og digitalt intervju ble avtalt i forveien med respondenter via telefonsamtale og e-post. Begge intervjuene varte ca 1 time. Det var viktig å være presis på tidspunkt og varighet av møtet for å ikke legge mye beslag på respondentens arbeidstid.

3.6.1 Fysisk intervju

Valg av møtested for gjennomføring av fysisk intervju var ikke tilfeldig. Det ble valgt å holde fysisk intervju ved respondentens arbeidskontor for å holde respondentens innenfor komfort sone. Ettersom intervju er den ene kilden til empirisk funn, var det viktig at respondenter ikke blir forstyrret av omgivelsen under intervjuet ettersom det kan påvirke kvalitet av empirisk funn og videre diskusjons kapittel og dermed ble intervju holdt på møterom.

Hovedfokuset i intervjuet er å få mest mulig informasjon om tema og respondentens synspunkter og meninger, derfor ble det valgt å ta opp lydopptak av intervjuet. Dette er noe respondent har vært informert om og blitt enig i at det er greit å ta lydopptak. Ved lydopptak fikk jeg mulighet til å fokusere på hva som blir sagt under intervjuet og stille oppfølgingsspørsmål der respondent hadde noe poeng som det var interessant å se nærmere på de ulike momentene.

Alle respondenter som har deltatt i intervju, både fysisk og digitalt har fått tilsendt intervjuguide, formål med prosjektet, tema og forskningsspørsmål på forhånd. Det for å gjøre respondenter kjent med forskningsprosjektet og gi de mulighet til å forbedre seg til møtet ved behov og ønske. Respondenter ble også informert om håndtering av lyd- og videoopptak. Dette vil sees nærmere på i delkapittel 3.7.

3.6.2 Digitalt Teams intervju

Digitalt intervju ble holdt via programvare Teams. Bakgrunn bak valg av denne programvaren var fordi respondentene var kjent med bruk av denne programvaren. Tilkoblingslenke til teams intervju ble sendt via e-post. Slik som ved fysisk intervju var hovedfokuset å lytte på respondenter og stille oppfølgingsspørsmål under intervju, derfor i digital intervjuet ble valgt å ta opp videoopptak av Teams intervjuet. I videoopptaket ble tatt med lyd-, video- og skjermdeling. Til videoopptak ble benyttet alternativet fra Teams programvaren.

Det ble avtalt i forveien med respondent om å ta videoopptak av digitalt intervju. Respondent ble også informert om videoopptak ved oppstart av intervju hvor de også fikk opp på sin skjerm varsling om at denne intervjuet blir tatt opp av møteinnkalleren. Dette var godkjent og i samråd med respondenter som deltok på digitalt intervju.

3.7 Innsamling og bruk av empiriske funn

3.7.1 Innsamling av data

Innsamling av empiriske funn ble gjort ved lydopptak, som videre ble transkribert. Det ble utført direkte transkribering av lydopptak. Det vil si at alt som ble sagt under intervjuene ble

transkribert direkte på notater. Etter gjennomgang av disse ble det funnet ut at ikke all data er like interessant og dermed det ble det valgt å gjennomføre datareduksjon. Reduksjon av empirisk funn ble gjort ved å lese over notert transkriberte data og lytte på lydopptaket flere ganger.

Det ble valgt å ta bort irrelevante fyllord og pauser, samt at grammatikken ble også rettet opp ettersom det ble brukt en del muntlig språk under intervjuene, spesielt ved oppfølgingsspørsmål som ikke var planlagt i intervjuguiden. Ufullstendig setninger ble rettet og det ble laget sammenfattede versjon av det som ble sagt under intervju.

Etter at data ble transkribert og finskrevet ble disse sammen med lydopptak sendt videre til respondenter for en gjennomgang. Formål med det er å gi respondenter mulighet til å gå over sitt lydopptak og notater, rette opp, slette eller føye inn eventuelle data. I samråd med respondenter som har deltatt i intervjuet ble det avtalt av lyd- og videoopptak vil slettes ved levering av masteroppgaven. Dette ble avtalt muntlig og sendt som bekreftelse også via e-post.

3.7.2 Bruk av empirisk funn til diskusjon av forskningsspørsmål

For organisering av datamaterialer til å analysere disse og besvare forskningsspørsmål ble valgt å benytte kategorisk inndeling. Denne inndelingen ble også benyttet i intervjuguiden. Det var behov for en slik inndeling ettersom intervjuguiden ble benyttet som veiledning til intervju, det har oppstått situasjon der respondenter snakker ofte samtidig om de ulike tema, ettersom spørsmålene går mye over i hverandre. Dette var ikke fortenkt og dermed var det nødvendig å benytte kategorisk inndeling av data for å kunne dele riktig material til riktig spørsmål. Videre ble kategorisk inndeling benyttet til å dele data i 3 ulike kategorier. Disse er: Vurdering, oppfattelse og tolkning. Ved en slik inndeling av data, forenkles det prosessen til bruk av empirisk funn til analyse av tema i diskusjonskapittelet.

Fremgangsmåten på hvordan empiriske funn benyttes til å diskutere forskningsspørsmålet ble det valgt å kartlegge hvordan skal denne forskningsoppgaven konkluderes. Det ble valgt at i konklusjonen skal det besvares først de delspørsmålene, også hoved forskningsspørsmålet. Med utgangspunkt i det ble det valgt å dele diskusjonskapittel i de hovedkategoriene som vil hjelpe å besvare konklusjonen.

3.8 Etiske aspekter

Det har underveis i metode kapittelet blitt snakket om etiske aspekter knyttet til dette forskningsprosjektet og intervjugjennomføring, men det blir valgt å skrive eget delkapittel om dette allikevel. Etiske aspekt er et viktig tema, spesielt når det handler om forholdet mellom mennesker, dermed har det vært viktig at det tas hensyn til de i denne forskningsprosjektet. Det ble valgt å holde anonymiteten til respondenter, for at respondenten ikke skal utsettes og oppleve ubehag ved nærgående tema. Intervjuobjektene ble kalt for respondenter som tidligere informert. Deltagelse på intervju har vært frivillig og respondenter har fått tilsendt intervjuguide på forhånd. Lyd- og videoopptak ble slettet ved levering v masteroppgaven. Opprinnelig transkribert data har blitt slettet og empirisk funn ble formulert slikt at det vil ikke være gjenkjennbar om hvem sitt sitat det ble benyttet. Dette ble gjort i samråd med respondenter.

3.9 Evaluering av metode

For å forsikre at forskningsoppgavens kvalitet er god, er nødvendig å evaluere valgt arbeidsmetode. Når forskningsprosjektet skal vurderes for reliabilitet og validitet, vil disse to begrepene ha noe ulike meninger innen de to ulike forskningsdesign (Nygaard, 2022). I dette forskningsprosjektet vil det sees nærmere på dens betydning innen kvalitativ forskningsdesign.

3.9.1 Validitet (Troverdighet)

«Validitet referer til hvor godt en studie måler det den faktisk ønsker å måle. I kvalitativ forskning handler validitet om å sikre at de innsamlende dataene gi en troverdig representasjon av fenomenet under studien.» (Moe, 2024)

Det ble utarbeidet en grundig intervjuguide til gjennomføring av intervjuene. Spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene stilt i intervjuet er relatert til delforskningsspørsmålene, hoved forskningsspørsmålet og knyttete direkte til tema. Det anses at empirisk funn utarbeidet av intervju er relevante til å analysere og konkludere forskningsspørsmålet.

For valg av teoretiske momenter under kapittel 2 ble valgt etter en omfattende prosess. Denne prosessen ble beskrevet i delkapittel 3.2. Formål med denne prosessen er å forsikre at teoretisk grunnlag om tema og forskningsspørsmålet er troverdig. Med hensyn på prosessen og kriteriene som de ulike kildene måtte gjennom for å bli brukt til teoretisk grunnlag i kapittel 2 er troverdig.

For å ha god troverdighet på oppgaven ble det valgt under intervjuer, diskusjon av empirisk funn og konklusjon av oppgaven å være oppmerksom på at noen respondenter ikke nødvendigvis forteller alt og holder tilbake informasjon. Det ble også valgt å være oppmerksom på min rolle som forsker ettersom spørsmålene jeg stiller kan påvirke empiriske funn og dermed dens troverdighet. Med bakgrunn av det ble det valgt å stille åpne spørsmål under intervju hvor respondenter kan si sitt synspunkt uten å bli påvirket. Det ble forsøkt i det grad det var mulig å stille kun åpne spørsmål til respondenter, men ikke holde diskusjon med disse. Det for at jeg skal ikke lede respondenten og eventuelt få vikle deres synspunkter.

Som også informert under delkapittel til datainnsamling ble det valgt å sende til respondenter de transkriberte intervjuene. Grunn til det var for å gi respondentene mulighet til å tilføye og slette innhold, gi eventuell tilbakemelding hvis noe ikke stemmer eller oppleves feil. Sitatene sitert under kapittel til empirisk funn ble valgt i samråd med respondenter.

3.9.2 Reliabilitet (Pålitelighet)

«**Reliabilitet** betyr *pålitelighet*, og er en angivelse av om undersøkelsen viser den virkelige situasjonen og i hvilken grad resultatene kan etterprøves.» (Sander, 2022)

Reliabilitet på kvalitativ forskningsdesign måles fra høy til lav. Høy reliabilitet vil si at undersøkelser andre forsker utføre vil komme frem til tilnærmet likt empirisk funn og konklusjon med hverandre. Dette basert på at forsker utfører undersøkelse ved bruk av samme forskningsmetode og samme pressmisser. For å få en høy reliabilitet er det viktig å velge riktig variabler og stille riktig spørsmål. Avholdte intervjuer ble holdt med respondenter som har hatt leder stilling, før, under og etter pandemien, samt hatt og har personsvar. Riktig valg av respondenter, bidrar til høy reliabilitet på denne oppgaven.

Det var valgt å intervju intervjuobjekter som jobber ikke på samme virksomhet. Bakgrunn bak dette valgte var for å unngå at intervjuobjektene tilbakeholder tilbake informasjon for å ikke komme i konflikt mot hva andre sier om håndtering og påvirkning av ledelse under og etter pandemien i sin virksomhet. På denne måte økes reliabiliteten i oppgaven. På andre siden finnes også feilkilde med intervjuene som svekker reliabilitet på oppgaven og disse er datainnsamling som i dette prosjektet er intervju. Alt fra kroppsspråk, holdninger, antrekk og spørsmål som blir stilt på intervju kan påvirke reliabiliteten, samt forskeres perspektiv på tema som også videre kan påvirke analyse av empirisk funn og konklusjon.

Videre ble også valgt å holde anonymt respondentens navn, arbeidsvirksomhet, tilhørende kjønn og arbeidsområde for å unngå at respondenten holder tilbake informasjon på grunn av eventuell konfliktinteresse.

Intervjuguiden spilte sentral rolle under intervjuene, det for at alle respondenter får samme spørsmål, selv om noen fikk flere oppfølgingsspørsmål for å få utdype sitt synspunkt. For å sikre god reliabilitet ble til slutt valgt å beskrive nøyaktig valg av metode i oppgaven. Det ble beskrevet både kvalitativ- og kvantitativ forskningsdesign og hvilken av disse ble valgt, utarbeidelse av intervjuguiden, bakgrunn bak valg av respondenter, undersøkelse av litteraturstudium til teori og bruk av empirisk funn til å diskutere og konkludere oppgaven. På denne måten er enkelt å spore alle avgjørelse og valgt metode. Disse er de tiltakene som ble tatt for å gi god reliabilitet til oppgaven.

3.9.3 Svakheter med valgt metode

Det ble valgt kvalitativ forskningsdesign hvor det ble gjennomført intervjuer. Ved intervju, fysisk og/eller digitalt kan respondenter holde tilbake informasjon på grunn av eventuelle press. I de gjennomførte intervjuene, ble ikke bemerket at noen av respondentene har holdt tilbake informasjon, ettersom det ble lovet fullstendig anonymitet, men det kan fremdeles være en utfordring som kan påvirke påliteligheten i oppgaven.

Forskerens rolle i intervju er nøkkelfaktor i denne prosjektet, ettersom det er forskeren som transkriberte data fra intervju, analyserer å konkludere disse fra sin fortolkning. Denne oppgaven ble skrevet av en enkelt student. Selv om det ble forsøkt å holde nøytral rolle under intervju, transkript av data og analyse, vil disse fortsatt påvirkes av forskeres synspunkt.

4 Empiri

4.1 Empirisk analyse

I dette delkapittelet skal det vises hovedfunnene ved kvalitative datainnsamlingen i denne oppgaven. Bakgrunnen for empiriske analysen har vært problemstillingen i oppgaven.

Kvalitative datainnsamlingsmetoden er intervjuer med respondenter med relevant bakgrunn som ga godt innblikk i problemområdet som denne oppgaven er basert på. Dette delkapittelet i oppgaven skal handle om intervjuinformasjonen innsamlet fra ulike respondenter som skal videre brukes til å analysere problemstillingen i oppgaven. Det skal også tas i bruk direkte sitater fra respondentene til å presisere deres informasjon om de forskjellige temaene. Disse sitatene skal gi god forståelse om forsketemaene i oppgaven som endringsledelse, kriseledelse, fjernledelse og hjemmekontor særlig med fokus på ettervirkninger av pandemien.

Informasjon fra respondentene har blitt kodet for å kunne skille besvarelsene basert på ulike temaer. Informasjonen som er kodet er presentert med følgende kategorier og underkategorier:

- Ledelse i endring
 - Ettervirkning av endringer
 - Responsen til endringene
 - Påvirkning av varig endringene i ledelseskultur
- Ledelse i krise
 - Håndtering av krisesituasjon
 - Endringer som konsekvens av krisen på arbeidsmetoder og oppgaver
 - Kommunikasjon og informasjonsflyt
- Fjernledelse
 - Fjernledelse i ettervirkning av Covid
 - Fordeler mot ulemper av ledelse på avstand
- Læring til fremtiden
 - Planlegging av endringer i fremtiden
 - Forbedringspotensialer i ledelsesstil under krisesituasjon

Besvarelsen fra respondentene er rettet mot forskerspørsmålet og delspørsmålene i oppgaven. De sitatene som skal benyttes vil lede til økt reliabilitet i oppgaven, samt hjelpe til med å konkretisere respondentenes synspunkt på temaet. Det påpekes at den kvalitative empirien holdes anonymt i teksten.

4.2 Ledelse i endring

Denne koden handler om ledelsen i endring og innebærer hvordan ledelsen iverksatt endringene i krisesituasjon og særlig hvordan disse endringene ble langvarige. Det skal også belyses hvordan ledelsen gjennomførte endringene under pandemien og dersom de endringene gjennomføres på like måte i dag noen år etter pandemien. Det skal også ses på hvordan ledelsen er preget av disse endringene i dag og de tilpasningene som de måtte gjøres.

4.2.1 Eftervirkning av endring etter pandemien

Mange respondenter informerer at endringene som det ble foretatt under pandemien var av ulike kategorier. En del av disse endringstiltakene var direkte pandemirelaterte, og det er naturlig å tenke seg at disse endringen ikke følger med i ettertid av pandemien. Samtidig er det mange tiltak som indikerte seg til å være langvarige. Respondent 1 påstår at mange av endringene som det ble gjort under pandemien ville alltid ha ettervirkning og bli utøvet i årene etter Corona. Respondent 1 videre påpeker at utøvelsen av disse endringene er ulike i dag med hvordan de var under pandemien og det er hovedsakelig fordi mange av endringstiltakene ble foretatt akutt og det var ikke tilstrekkelig planleggingstid på den tiden, men nå er disse endringene mer «finpusset» til å tilpasse hverdagen bedre. Respondent 3 mente at det var klart at hverdagen ikke skulle være det samme etter Covid og det kunne respondenten allerede se for seg under pandemien.

«Det ble foretatt mange endringer under pandemien, og det kan egentlig ikke legges skalla på hvilke som fungerte best og hvis endringene kunne vært bedre planlagt på grunn av så begrenset planleggingstid. Men i dag fungerer de endringene bedre med tanke på erfaringer vi tok fra implementering av endringene i startfasen.» -Respondent 3

Respondenten 4 mener at ettervirkning av pandemien gjorde både positive og negative effekter og dette påvirker ansatte mer enn ledere. De langvarige endringene som fulgte med etter endringene var noe som ville vært en del av hverdagen i dag dersom disse ikke kom i en krisesituasjon sier respondenten. Alle ville fremdeles levd med sine tradisjonelle rutiner og ikke ville visst om fordelene med disse langvarige endringene. Respondenten mente også at på den andre siden ble disse endringene langvarige fordi dette ble den nye hverdagen etter tilpasninger som ledelsen og ansatte måtte gjøre i mange år under pandemien. Respondenten forsetter med:

«Endringene fra pandemien spiller en viktig rolle i arbeidsmetodene til ledere som meg og ansatte i organisasjonen i dag. Vi jobber fremdeles med å utbedre disse endringene ettersom disse endringene ble implementert med tilpasninger underveis på grunn av mangelfull planlegging og behov for rask iverksettelse» - Respondent 4

Covid påvirket endringene som vi tar i bruk i dag. Det i stor grad kommer fra innføringer gjort av myndigheter under pandemien sier respondent 2. Samme respondent påpeker også at det var vanskelig å planlegge langvarige endringer på grunn av direkte instruksjoner fra myndigheten. Det er derfor mange av tiltakene var ikke tilstrekkelige til å dekke organisasjonsbehov i det lange løpet.

«Da endringene ble først satt i gang var vi pilotene og skulle teste hvordan endringene fungerte i virksomheten vår. Det ble nødvendig med gradvis justeringer og forbedringer for at endringene skulle være gode nok for ledere og ansatte og kan tenkes til å være langvarige» - Respondent 2

Respondent 5 hadde lik mening som respondent 2 og mener at endringene som ble langvarige er tilpasset virksomheten deres i dag og er modifiserte versjoner av opprinnelige tiltak. DeT ble tatt innspill fra ledelsen og ansatte til å gjøre de nødvendige tilpasningene for å kunne ha harmoni i organisasjonskulturen med nye endringene, sier respondenten.

«Vi gjør tilpasninger til tiltakene som det ble gjort siden pandemien. Det er fordi det er nyttig å medta erfaringer fra ansatte som er et viktig ledd i endringsimplementering. Vi er stadig avhengig av tilbakemeldinger og sikter mot forbedringer til den endrede hverdagen» -

Respondent 5

Det er enighet mellom mange av respondentene at endringene som de implementerte under krisesituasjon var akutt med lite planleggingstid. De endringene passet ikke helt til deres virksomheter umiddelbart og det var derfor viktig å gjøre gradvise justeringer og forbedringer i endringene. Overgangen mellom krisen til planlagt endring i ettertid ble mer glidende etter de nødvendige tilpasningene over tid.

4.2.2 Responsen til endringer

Det var enighet blant mange respondenter at krisen hadde skapt en form for forståelse blant medarbeidere som ledet til stor endringsvillighet mot endringer. Kriseutbruddet skjedde først i andre land enn Norge og det var veldig klart for norsk befolkning om konsekvenser pandemien medbringer dersom utbruddet blir stort i Norge også, sier respondent 6. Det var allerede klart om hvilke endringstiltak som andre land gjorde til å håndtere krisen før den inntraff Norge. Respondent 6 påstår at mye av grunn for felles forståelse mot krisen blant alle var forståelsen at situasjonen er krevende og at det må gjøres drastiske akutte endringer for å håndtere situasjon og holde samfunnet åpent.

«Uansett at endringene kom bratt på oss og at endringene medførte store forandringer, hadde medarbeidere felles forståelse for endringene og var villige til å ta initiativ til å jobbe mot krisen i felleskap» - Respondent 6

Respondent 3 sier at det var en kollektiv vilje for samarbeid og håndtere krisen sammen og det var derfor veldig liten motstand fordi medarbeidere forsto usikkerheten med situasjonen og hadde forfatningen at myndigheten og ledelsen forsøker sitt beste. Respondent 3 mener at

den forståelsen og endringsvilligheten var et godt utgangspunkt for endringene til å være langvarige. Mange av endringene fikk gode tilbakemeldinger fra medarbeidere som fleksibilitet med hjemmekontor for eksempel og dette gjorde det lettere å tilpasse disse endringene slik at disse blir langvarige, sier respondent 3.

«Hjemmekontor er blant en av endringene som ble langvarige siden pandemien. Det var blandet meninger om hjemmekontor under Corona på grunn av isolasjon og at medarbeidere opplevde det vanskelig å skille privatliv fra jobb når de måtte stadig jobbes hjemmefra. Men i dag ser de fleste ansatte veldig positivt til det på grunn av fleksibiliteten» - Respondent 3.

Hjemmekontor og lignende endringer gjorde det slik at alle ble nødt til å prøve ut digitale verktøy fordi det var eneste løsningen etter restriksjoner mot fysisk kontakt i pandemien, sier Respondent 1. Respondent 1 sier også at det var positivt for bedriftene som ikke implementerte digitalisering på stort nivå og var skeptiske mot det. Respondent 1 nevner også at det var færre ledelsesmøter fjernt før covid enn i dag.

«Vi ble introdusert til nye digitale verktøy under pandemien som vi ellers ikke hadde tatt i bruk. Det er trygt å si at vi fremdeles bruker disse verktøyene selv etter pandemi på grunn av god produktivitet og effektivt». – Respondent 1

Samtlige ledere besvarte på spørsmålet med enighet om det var god endringsvillighet og positiv holdning av de fleste under endringsperioden i pandemien. De ble introduserte til nye digitale verktøy og arbeidsmetoder som det ikke var veldig vanlige hos dem. Etter å ha testet disse endringene under pandemien, benytter de en del av endringene fremdeles. En annen langvarig effekt av endringer var også at medarbeidere ble bedre til å ha tett dialog og forbedret samarbeidsevner.

4.2.3 Påvirkning av varige endringer i ledelseskultur

Mange respondenter indikerte i deres besvarelser at ledelseskultur hadde en stor endring etter pandemien og særlig hvordan ledelsen utøves i dag sammenlignet med før Covid-utbruddet. Respondent 5 sier at endringer under pandemien påvirket ledelsen i mange måter. Noen erfarte at hjemmekontor gjør hverdags arbeidet mer effektivt på grunn av hjemme-fleksibilitet og arbeidsroen, mens andre opplevde at hjemmekontor påvirket negativt på produktiviteten. Respondent 3 påstår at en konsekvens av endringer i ledelseskultur i dag er mer tillitbasert ledelse der ledelsen kan gi slipp på kontrollbasert ledelse. Dette leder til flattere struktur der det er mer samhandling på tvers av hierarkiet i organisasjonen.

«En klar og viktig etter-effekt av pandemien ligger i tillitbasert ledelse. Det er større tillit i dag når det gjelder ansatte og deres produktivitet uansett lokasjon. Da slipper ledere å kontrollere ting som kanskje var litt unødvendig og heller bruke ressursene på andre ting. Ansatte har vist at resultater blir fremdeles gode selv om de jobber hjemmefra, og faktisk bedre i noen sammenhenger». – Respondent 3

Respondent 1 sier at ledelsen har fått gode tilbakemeldinger fra ansatte om endringene og at endringstiltakene øker deres effektivitet og produktivitet. Respondenten mener også at i mange måter har relasjon mellom ledere og ansatte blitt bedre i dag på grunn av økt tillitt mellom begge parter.

«Endringene lærte oss mange ting og blant en av tingene var at de bør heller være resultatorienterte og måle på resultater enn hvordan en kommer seg dit. Ansatte har større fleksibilitet og tillit til å utføre sine arbeidsoppgaver som har vist gode gjennomføringsresultater». – Respondent 1

4.3 Ledelse i Krise

Denne koden omhandler fremgangsmåtene til respondentene under kriseperioden og utfordringene de møtte under krisepress. Det skal sees litt på endringene som respondentene la til grunn under krisen og hvordan blir disse endringene benyttet i dag.

4.3.1 *Krisehåndtering*

Alle Respondentene var enige om at pandemien var uventet selv om det første utbruddet kom i andre land før det inntraff Norge. Allikevel kjente respondentene seg uforberedte når krisen inntraff og blanding av endringene som organisasjonene deres la til grunn sammen med endringene som myndighetene foreslo, ble det fort mange endringer på veldig kort tid.

«Pandemien i Norge var både forventet og uventet med tanke på hvordan utbruddet spredde seg. Jeg føler at det gjorde ikke særlig forskjell selv om vi visste at utbruddet kommer til å treffe Norge snart også» - Respondent 4

Det var ulike metoder å håndtere pandemien på av alle respondenter, og ikke alle endringstiltakene var like hos dem. Det var fremdeles enigheter om at det er en periode med mye frykt og usikkerhet både i organisasjon, ansatte og sikkerheten av deres arbeidsstillinger. Det var mange diskusjoner og møter om strategier og planer til krisehåndtering sammen med ledelsen og også ansatte for noen av respondentene.

«Det var mye usikkerhet, stress og frykt i atmosfæren. Mye av tiden gikk på diskusjoner, møter og planlegging av neste skritt. Virksomheten var bekymret om stabilitet og økonomi og fremdrift, samt ansatte var redd for permittering. Det er ikke alltid enkelt å redusere ansatte og særlig på grunn av ekstern drevet krefter. Planleggingen under krisetiden gikk hovedsakelig ut på å unngå fullstendig stans i avdeling med enten mye sykefravær eller dårlige resultater». – Respondent 2.

4.3.2 Endringer som konsekvens av krisen – arbeidsmetoder og oppgaver

Flertallet av respondenter påsto at det kom store forandringer i arbeidshverdagen da pandemien inntraff. Respondent 3 sier at endringene hadde påvirkninger i alle ledd i virksomheten og da gjelder det alle posisjoner og stillinger i organisasjonskartet. Begrensinger med nærkontakt og felles arbeidslokasjon endret arbeidsstilen, arbeidsoppgaver og metodene som mange var vandt til. Hjemmekontor introduserte en ny sving i arbeidshverdagen sier respondent 1. Det endret arbeidsplasser, introduserte nye arbeidsverktøy som mange ikke var veldig kjent med og tvang inn digitale plattformer som Zoom, Team og sharepoint som tidligere ikke var aktivt brukt i hverdagen. Respondent 1 mener også at denne situasjonen var særlig utfordrende med hensyn på lite tid til å lage planer, strategier og etablere riktig kursing som trener ansatte til endringene i hverdagen.

«Oppfølging av personalansvar ble utfordrende ettersom vi ledere fikk informasjonen fra lederne våre i korte trekk og at mange av endringstiltakene var politisk styrt. Det gjorde det vanskelig å svare på alle spørsmålene fra ansatte» - Respondent 1

«Det er ingen spørsmål om store endringer i arbeidshverdagen og ikke bare for ansatte, men også ledelsen. Hele arbeidsdagen ble digital; møter, konferanser, personalmøter og fremdriftsdiskusjoner. Det var ikke det samme med personaloppfølging av ansatte når jeg ser dem på skjermen. Kroppspraak og holdninger til ansatte forteller mye om hvordan de har det. Det var ikke lett å følge dette opp fjernt. Det var mer kritisk etter så mange endringer i deres arbeidsmetoder og hverdagen». – Respondent 1

«Endringene i arbeidsmetoden traff hardere på byggebransjen som jeg holder til. Byggebransjen er svært avhengig av fysisk tilstedeværelse. Det er mye fysisk arbeid og derfor tett oppfølging av arbeidsoperasjoner og HMS. Det var ikke like lett å digitalisere våre arbeidsmetoder for oss enn for eksempel for banker» - Respondent 7

Endringer i arbeidsdagen påvirket også ledere i en betydelig grad sier respondent 7. Stor del av disse endringene kom som en konsekvens av endringene i arbeidsmetodene til ansatte som lederne måtte tilpasse seg til. Respondenten nevner at i ettertid av Covid, ble ledelsen

engasjert med kursing og opplæringer av ansatte til den nye endrede hverdagen, der opplæringen var basert på kursing i digitale plattformer og nye digitale programvarer. Dette kom som en ny oppgave for ledelsen sier respondent 7. Respondent 5 sier at endringene gjorde også at det ble internt allokering av arbeidsoppgaver ved behov. Det var avdelinger som ikke kunne utføre arbeidsoperasjonene sine fjernt og da flyttet de arbeidsoppgavene på tvers av avdelingene som hadde mer kompetanse og erfaringer med digitale verktøy. Dette ble også som rutinevaner etter pandemien og denne allokeringen av arbeidsoppgaver ble permanente etter hvert der avdelinger opplevde endringer i arbeidsoppgaver og metoder basert på deres erfaringer og kompetanser med digitale verktøy. Respondent 5 fortsetter med at slike arbeidsallokeringer ga større ansvar til ledelsen til å kontrollere og koordinere arbeidsoppgavene på tvers av avdelingene og samtidig sørge for at all tilgjengelig kompetanse i virksomheten blir benyttet til noe slik at sysselsetting holdes upåvirket.

Mange av respondentene nevner også at en av viktig endringene etter pandemien kom i form av større fokus på personvern og informasjonssikkerhet særlig når mange av arbeidsoperasjoner utføres fjernt. Det ble lagt større vekt på å verne interne sensitive og konfidensielle dokumenter og opprette rutiner for at ansatte og ledere tar i bruk riktige rutiner til å beskytte sensitiv data.

«Informasjonssikkerhet ble også et problemområde ved implementering av endringene under pandemien og også i ettertid. Problemet lå ikke i at virksomheten ikke stoler på sine medarbeidere, men når en sitter hjemme og jobber stort sett fjernt, er det lett å klikke på noe feil, altså phishing. Det måtte til tett samarbeide med IKT til å etablere sikre VPN løsninger og tilrettelegge praksis som sikrer innloggingsløsninger osv. til å beskytte sensitiv data» - Respondent 2.

4.3.3 Kommunikasjon og informasjonsflyt

Respondent 3 mener at kommunikasjon var hovednøkkelen til å lykkes med endringstiltakene under pandemien. Med begrensninger til nærkontakt, måtte kommunikasjon være tydelig og klar med effektiv iverksettelse av tiltakene. Respondent 1 mener at ettersom det var liten

planleggingstid til endringen og det var viktig å sørge for at medarbeidere forsto endringen riktig og motivert til å implementere disse fordi det er viktig med motivasjon fra ansatte hvis det ønskes effektiv implementering av tiltakene og der spiller kommunikasjon en viktig rolle.

«Det stadig kom nye endringer under pandemien, enten interne planlagte endringer eller endringene som konsekvens av tiltakene fra myndigheten. Det ble kritisk med å kommunisere endringene klart med tanke på alvorligheten av situasjonen. Ansatte så mer opp til ledelsen under den perioden og det var opp til oss ledelsen til å sørge for å tilrettelegge riktige tiltak og samtidig også forsørge trivselen til medarbeidere. Kommunikasjonen var nøkkel»

Respondent 1.

To av respondentene påpeker utfordring med manglende kommunikasjon og at dette øker usikkerheten blant mellomleder og enda mer hos medarbeidere. De sier at det var uklarhet og svekket informasjonsflyt fra toppledelsen som satt mellomledelsen på en krevende situasjon spesielt i toppen av kriseperioden. Medarbeiderne var avhengig av informasjon fra mellomledere og mellomledere opplevde informasjonssvikt fra toppledelsen sier respondent 6. Dette blant annet økte forvirringer og noen ganger misforståelser, forsetter respondenten. Respondent 6 la til at en av utfordringer med kommunikasjon på den tiden var også på grunn av mangel på formelle instruksjoner og veiledninger. Her satt toppledelsen med all informasjon og ikke all informasjon formidlet nedover i hierarkiet. Dette la til større press på mellomledelsen ettersom de måtte i stor grad handle selv og ta egne avgjørelser uten særlig planlegging eller konsekvensvurderinger.

«Pandemien var vanskelige tider for alle uten tvil, men det var frustrerende for alle ledere i tillegg, spesielt mellomleder som meg. Jeg satt ikke i toppledelsen og visste ikke alt om det som foregikk på den tiden. Jeg opplevde som at det kom filtrert informasjon til meg, noe som gjorde meg usikker på hvor filtrert skal denne informasjon viderefremmes til mine ansatte. Det er en veldig ansvarsfull rolle med stor risiko og særlig med tanke på risiko for miskommunikasjon som kan resultere til andre problemer. Jeg følte at jeg fikk ikke sett hele bildet når jeg fikk informasjon fra vår virksomhetsledelse som forlot meg i et mørkt sted. Det ble mer krevende når jeg skulle svare på mange spørsmål fra mine medarbeidere og noen

ganger min usikkerhet økte stress og press hos dem. Jeg kan si at det fint å ha informasjon og kunnskap om ting, men det er farlig å ha mangelfull informasjon». – Respondent 6.

Pandemien var en periode fylt med usikkerheter og nye regler og lover rundt Covid at det var utfordrende å holde styr på alle retningslinjer på engang sier respondent 7. Respondenten forsetter med at det var større behov for god informasjonsflyt i slik situasjon slik at ikke bare ledelsen eller mellomledelse, men også medarbeidere var klare over alle endringer som kommer. Det var enighet blant respondenter at informasjonsflyt under krisen var særlig kritisk for ansatte med tanke på trygghet under stressende tider og noe som påvirker mye på deres jobbprestasjoner. Respondent 8 mener at selv om informasjon i krisen var uklar og mangelfull, var det likevel viktig med informasjonsflyt slik at ansatte er oppdatert med nyeste informasjon.

«Det ble stressende selv for oss ledere når det kom mange spørsmål fra ansatte som var usikre om situasjon og spurte om planen videre. Spørsmål dreide seg om endringer, planer, og konsekvenser. Usikkerheten bare ble forverret når det ble nødt med permittering. Det var vanskelig spesielt når vi ledere selv ikke alltid hadde svar på alt og vil ikke gi inntrykk til ansatte om at ledelsen er usikker om planer videre selv» -Respondent 8

God informasjonsflyt går hånd i hånd med gode kommunikasjonsmidler. Respondent 4 påpeker at utfordringer med dårlig informasjonsflyt var også en konsekvens av utfordringer med digitale plattformer til informasjonsformidling særlig i startfasen. Respondenten informerer også at det var ikke alle digitale utstyr tilgjengelig i startfasen og det gjorde det vanskelig for nøyaktig og kontinuerlig informasjonsflyt mellom ledelsen og ansatte. Respondenten forsetter med at i dag brukes det digitale plattformer også på større grad enn før pandemien, men nå har virksomheten hatt nok tid til å ha tilstrekkelig og godt utstyr, samt at brukere fikk nok tid til å lære bruk av disse på en effektiv og flyttende måte.

«Det var møterom med skjerm og mikrofoner som vi sjeldent brukte. Da det ble nødt med bruk av digital kommunikasjon og møter, ble det vanskelig å få disse utstyrene til å fungere. Det medførte mye bortkastet tid og forstyrrelser.» - Respondent 4.

4.4 Fjernledelse

Denne kategorikoden omhandler fjernledelse og erfaringer og opplevelser av lederne ved arbeid på digitale plattformer. Det skal fokuseres på fjernarbeid og hvordan ledelsen hadde det med medarbeidere som hadde hjemmekontor på lange perioder. Et annet viktig tema i dette kapitlet vil være utfordringene som ledelsen møtte med fjernarbeid og fjernledelse.

4.4.1 Fjernledelse etter Covid

Respondent 8 sier at samfunnet har endret seg mye siden pandemien. Det er mange rutiner og vaner som ble endret og vil kanskje ikke være det samme igjen. Noen av disse endringene ga gode resultater og økte trivsel blant ansatte, mens noen av endringene ble ikke like godt mottatt. Fjernarbeid er blant en av endringene som blir fremdeles praktisert på stor skala etter pandemien. Fjernarbeid er også blant en av endringene som er mest populært blant både ledelsen og medarbeidere, sier respondent 8. Respondent 4 sier at en av årsakene til at fjernarbeid fungerer bra i dag er på grunn av de erfaringene som vi tar med oss fra pandemi tiden og har jobbet stadig med utviklinger av digitale plattformer og fjernløsninger.

«Vi har kommet oss langt med fjernløsninger. Fra tidene der vi sleit å sette opp digitale møter og få alle digitale løsninger til å være funksjonelle til et punkt der disse fjernløsningene blir benyttet daglig. Dette har vært mulig etter mange endringer og utviklinger gjennom årene. Trivselsgraden har gått opp blant brukere av fjernløsninger i dag sammenlignet med Covid tiden. Det er også mindre reising i dag på grunn av tilgjengelige fjernløsninger». –

Respondent 4

Respondent 6 påpeker at det er forskjellige reaksjoner om fjernløsninger, men mest parten av tilbakemeldingene er positive og at medarbeidere melder i stor grad av fornøyelse med fleksibilitet som de har i dag i sin hverdag. Respondenten sier at det var blandet meninger om hjemmekontor under pandemien ettersom det var ikke alle som har like arbeidsforhold hjemme da de måtte holde hjemmekontor. Disse medarbeidere trives mer på arbeidsstedet.

Det er ikke et problem lenger særlig fordi nå er det frivillig med hjemmekontor etter avtale med nærmeste leder.

«Jeg har en medarbeider som har pollenallergi og har alltid slitet i våren og hatt sykefravær på grunn av pollen før. Etter fleksibiliteten om hjemmekontor er han kjempefornøyd at han får jobbet mer hjemmefra i våren og slipper å være veldig utsatt for pollen og blir mindre syk i den perioden. Dette er et av eksemplene som jeg ønsker å trekke frem ut fra tilbakemelding om fleksibilitet om hjemmekontor som en langvarig endring etter Covid» - Respondent 6

Respondent 5 informerer at de er fornøyd med fjernledelse ettersom de ikke har dagligkontakt med sin leder. Respondent forklarer ikke mer i dybden hvorfor de synes det er bra å ikke ha daglig kontakt med sin leder. Sitat fra respondent 5:

«Veldig fornøyd med fjernledelse i vår bedrift. Fjernledelse har sine utfordringer, men også store fordeler som blant annet at jeg slipper å se min leder daglig.» -Respondent 5

4.4.2 Utfordringer med ledelse på avstand

Det var noen felles utfordringer som en del respondentene delte. Respondent 5 sier at selv om det er mange som synes at det er fordeler med fjernledelse og fjernarbeidet, er det likevel en del vanskeligheter som det oppleves ved digitale plattformer. Kommunikasjonen via digitale plattformer påvirker den relasjonelle tilnærming til hverandre når kommunikasjonen, møter og annet samarbeid foregår gjennom en skjerm. Det ligger positive trekk ved fysisk oppmøte på kontoret som øker relasjonsbygging mellom ansatte og ledere og andre ansatte gjennom små lunsjprat eller små uformelle samtaler ved kaffemaskinen. Respondent 3 poengterer et annen aksept som innebærer vanskeligheter med fjernledelse og det som har med medarbeidernes psykiske tilstanden å gjøre. En leder kan si mye om ansattes trivsel ved deres holdning og kroppsspråk og engasjement på kontoret, men dette er vanskelig å gjøre det via digitale plattformer.

«Det var vanskelig å se hvordan medarbeidere har det psykisk og det var også utfordrende å si noe om dere trivsel gjennom en skjerm. Det gjorde det vanskelig for personaloppfølging av ansatte som leder med personalansvar» - Respondent 3

Respondent 4 mener at en viktig oppgave av en leder er å sørge for godt samarbeid mellom ansatte og sørge for at de er involverte og engasjerte i prosjektteamet sitt og andre prosjektaktiviteter. Respondent sier at vi som ledere med personalansvar har verktøy til å inkludere og involvere ansatte mer i aktiviteter dersom de er ikke like sosiale som andre. Disse verktøyene er vanskelig å benytte når det er vanskelig å oppdage hvem som har utfordringer med å være sosial eller involvere seg aktivt i ulike prosjektaktivitetene.

Mange av lederne som hadde ansvar for avdelinger som besto av mange medarbeidere hadde det vanskelig med tett oppfølging av ansatte. Respondent 1 sier at han hadde vanligvis 2 statusmøter med medarbeidere i måneden som gir medarbeiderne en trygghet om at de blir hørt og godt fulgt opp. Under pandemien ble det vanskeligere å holde hurtige statusmøter på grunn av flere arbeidsoppgaver og dermed stor arbeidsbelastning på ledelsen. Dette leder til at ansatte kan føle seg neglisjert eller glemt som resultater i dårlig trivsel.

«Det var så mye fokus på arbeidsoppgavene og annen arbeidsbelastning som konsekvens av pandemien at oppfølging av ansatte var ikke en topp prioritet lenger. Dette påvirket i relasjoner med enkelte ansatte var mer avhengig av tett oppfølging i form av ukentlige statusmøter». -Respondent 2

Videre i intervjuet informere respondent 2 følgende:

«I vår virksomhet har vår leder vært for usynlig. Under og etter Covid-pandemien slet jeg med motivasjon og da hadde jeg ønsket å ha min leder til Å SE meg.» -Respondent 2

Respondent 6 informere at fjernledelse er ikke så enkelt som flere tror og noen trenger å ha nærledelse til å gjøre jobben sin. Under er sitat fra respondent 6:

«Fjernledelse er ikke enkelt som mange tror. Flere ledere tror at ved fjernledelse skal ting gå flytende av seg selv. Slik er dessverre ikke. Mange liker fjernledelse fordi de står mer fritt til å gjøre det de ønsker, uten å bli nødvendigvis følge opp eller kan sikkert si “overvåket” av sine ledere. På denne står vi som virksomhet i fare for å få ukultur. Med ukultur kan forventes at holdninger blir dårlig.» -Respondent 6

Respondent 5 informerer at de har savnet sosiale samlinger under fjernarbeid. Dette fikk respondent til å følge seg ensom til tider:

«Fjernarbeid- og ledelse kan føre til ensomhet. Dette er ikke bra for mental helse.» - Respondent 5

Respondent 7 mener at kommunikasjon mellom fjernleder og sine arbeidere ble utfordret ved fjernledelse. Respondent også opplyser at kommunikasjon kan bli utydelig når det formidles via telefon.

«Vi jobber anleggsbransjen ved bygging av tunneller og veier. Her jobber vi ofte kveld og natt enn på dagtid. I ukene vi jobber kvelds- og natt-tid møter jeg ikke min leder i 2 til 3 uker på rad. Det synes jeg er veldig lite. Vår leder er jo tilgjengelig på telefon, men følger ikke helt komfortabel å ring lederen kl 2-3 på natta hvis det er tilfellet.» -Respondent 7

Det et oppleves at det er en stor misforståelse hos fjernledere om konseptet hjemmekontor. Respondent 8 sier følgende:

«Det er forskjell mellom hjemmekontor og gjemmekontor. Mange fjernledere og arbeidere som gjør fjernarbeid har misforstår konseptet.» -Respondent 8

4.5 Læring til fremtid

Denne koden handler om videreføring og læring som respondentene deler som kan tas videre. Denne læring vil være fordelaktig for krisehåndtering i fremtiden og endringsstrategier som vil være nyttige til strategiplanlegging i fremtiden

4.5.1 Planlegging av endringer i fremtiden

Det var en generell omfatning blant respondentene at det var lite planlegging bak endringene under pandemien på grunn av kort tid som konsekvens av rask spredning av pandemien og raske og mange nye tiltak fra myndigheter. Respondent 6 sier at vi har hatt mye å lære fra pandemien. Det var tidspresset som var kritisk og beslutningene som måtte tas uten omfattende vurderinger.

«Det var definitivt en læringskurve og et press som muligens ingen av oss hadde vært gjennom og erfart. Likevel er det er god opplevelse til kriser i fremtiden og jeg føler at mange av samme strategier og tiltakene skal hjelpe til med problemer i fremtiden dersom det skulle være noe». – Respondent 6

Respondent 5 sier at før pandemien foregikk mye av arbeidet og planlegging i en rolig rytme og dersom det var tidspress, var det ikke påvirket av samfunnsmessige årsaker. Ledere og ansatte var erfarne med slike situasjoner og hadde gode rutiner for endringsplanlegging. Pandemien presenterte mye mer kritiske utfordringer som nødvendigvis ikke var noe de fleste hadde sett for seg og hadde dermed ingen håndteringsverktøy i deres krisehåndteringsrutiner og strategier, sier respondent 5. Det måtte utvikles nye krisehåndteringsverktøy og strategier og planer i en stor skala som Covid.

«Pandemien har gjort både ledelsen og ansatte vant til dårlige tider og ustabiliteter som det er ikke veldig rett frem til å finne vei ut av. Det var en god øvelse til å være mer forberedt på slike situasjoner i fremtiden». -Respondent 5

4.5.2 Forbedringspotensialer i ledelsesstilen under krisesituasjon

Respondent 1 påstår at krisesituasjon og pandemi var en mulighet for ledelsen å lære å håndtere ustabile omstendigheter. Ledelsen må være klar over uforutsigbarhet i form av både gode og vanskelig tider. Det er mye som kan planlegges og forberedes i forkant, men den

viktigste planlegging kommer når en allerede i en situasjon. Det er her den mest viktigste læringen ligger og jo vanskeligere situasjonen jo mer blir en mer forberedt til fremtidige kriser og ustabile tider.

«Vi gjorde noen forberedelse internt i organisasjon da Corona utbruddet traff andre land først før pandemien var på det høyeste i Norge. Det var lite utbytte fra planene våre og uansett gjaldt det de endringene som det gjordes under pandemien. Det var både fordi det var usikkerhet rundt hvor hardt skal vi være preget av pandemien og hva myndigheten skulle bestemme». – Respondent 1

Respondent 4 mener at de mest effektive lederne utvikler seg gjennom harde tider og vanskelige situasjoner. Slike tider utvikler ledelsesevner til å planlegge, motivere, koordinere og kommunisere bedre. Etter å ha vært gjennom pandemien informerer respondent 4 at det er mange ting ledelsen kunne gjort bedre og en av tingene er bedre kommunikasjon og informasjonsflyt. Respondenten sier at det er kommunikasjon som er viktigere under ustabile tider særlig når det er mye usikkerhet også rundt ansatte. Det må være god informasjonsflyt og tydelig kommunikasjon om hva neste steg blir.

«Kommunikasjon kunne vært bedre i Covid perioden. Det gjelder spesielt fra toppledelsen. Det er var uklarheter med informasjon som mellomledelsen fikk og det gjorde oss usikre om hva som skal videreformidles til andre. Det er definitivt et forbedringspunkt ved fremtidige kriser at det sørges for tydelig kommunikasjon, samt unngå mangel av informasjon om nåværende situasjon». – Respondent 4

5 Diskusjon

I dette kapittelet skal det analyseres hovedfunnene fra respondentene som ble intervjuet. Besvarelsene fra respondentene skal også drøftes sammen med relevante teorien som ble presentert i oppgaven. Problemstillingen i oppgaven er avgrenset rundt bygg og anleggsbransjen og respondentvalget er derfor tilsvarende fra bygg og anleggsbransjen. Strukturen av diskusjonen skal følge problemstillingen og delspørsmålene i problemstillingen. Det er for å holde analysene relevant til problemområdet. Forskerspørsmålet i oppgaven er:

Hvilke ettervirkninger har Covid i dagens ledelse?

Det er følgende delspørsmål i problemstillingen som skal analyseres i diskusjonskapittelet:

- *Hvordan fungerer endringene i dag som ble implementert under pandemien? -*
Langvarig endringer etter Covid.
- *Hvordan ble ledelseskulturen påvirket av Covid? - Påvirkning av Covid på*
ledelseskultur
- *Hvilke endringer ble det i arbeidsmetoder og arbeidsoppgaven som konsekvens av*
Covid? - Endringer i arbeidsmetode og arbeidsoppgaver etter Covid.
- *Hva er forskjellen mellom endringer under krise mot planlagte endringer? -*
Endringer under krise mot planlagte endringer.
- *Hvilke utfordringer var det med fjernledelse? -Utfordringer med fjernledelse*
- *Hvilke læringspunkter det kan tas med til fremtidige kriser? -Læringspunkter til*
fremtidige kriser

Diskusjonen skal analysere ledernes strategier og oppgaveløsnings fremgangsmåte til å legge til nye endringer i virksomheter med større fokus på ettervirkning av disse endringene etter Covid. Det skal være et viktig punkt å analysere hvordan endringene fungerer i dag både for ledelsen og medarbeidere i organisasjonen.

5.1 Langvarige endringer etter Covid

Det var alltid klart at hverdagen kommer ikke til å gå tilbake til hvordan det var før pandemien. Det ble introdusert mange verktøy, arbeidsmetoder og digitale plattformer under pandemien. Møteforumene endret seg fra fysiske møter til Teams, Zoom og andre digitale

plattformer. Ledelsen og ansatte ble nødt til å jobbe i avstand. Det gjelder for daglige arbeidsoppgaver og annet samarbeid med interne og eksterne parter som også ble gjennomført digitalt. Disse endringene forsvant ikke med Covid, men har blitt hverdagen vår i dag. Dette er resultatet av flere faktorer som at disse endringene økte fleksibiliteten hos ansatte som ansatte satt pris på og ga gode tilbakemeldinger til. Den økte fleksibilitet ble reflektert i resultatene i virksomheten og resultatene av de enkelte medarbeiderne. Respondenter påpeker at det er forskjellige reaksjoner om fjernløsninger, men mest parten av tilbakemeldingene er positive og at medarbeidere melder i stor grad av fornøyelse med fleksibilitet som de har i dag i sin hverdag. Respondent sier at det var blandet meninger om hjemmekontor under pandemien ettersom det var ikke alle som har like arbeidsforhold hjemme da de måtte være holde hjemmekontor. Disse medarbeidere trives mer på arbeidsstedet. Det er ikke et problem lenger særlig fordi nå er det frivillig med hjemmekontor etter avtale med nærmeste leder.

En annen langvarig påvirkning av pandemi tiltak og endringene kommer i trivsel til ansatte. Ansatte har opplevd og arbeidet i hjemmemiljø og ser på dette som stor fleksibilitet i arbeidsstillingen. Det er derfor det observeres stadig ofte at arbeidsgivere poengterer dette spesifikt i stillingsannonsen om hjemmekontor fleksibilitet. Det er ganske klart at dette har blitt et tiltrekkende element som arbeidsgivere kan tilby i rekrutteringsprosessen. En av respondentene påpekte at hjemmekontor har vist seg til å ha tilkobling med sykefravær i enkelte ansatte. Respondenten brukte eksempel av en ansatt som pleide å ha høyt sykevær i våren på grunn av pollenallergi og mye pollen i luften. I dag får medarbeideren tillatelsen til å ta hjemmekontor under pollenperioden for å begrense personen til å bli utsatt for pollen. Det gjøres samtidig noen små justeringer i medarbeidernes arbeidsoppgave til å tilpasse hjemmekontor dersom hjemmekontor skulle vare lenge. Slike fleksibiliteter var uvanlige før pandemien og konsekvensen traff ansattes trivsel og også virksomhetens ekstra kostnader.

En viktig egenskap i en leder og en virksomhet er å motivere sine medarbeidere. Motivasjonen kommer i mange former som lønn, gode, ferie, overtidsoverordning, arbeidsmetoder, fleksibilitet og tillit mellom medarbeiderne og ledelsen. Respondentene nevner at implementering av fjernarbeid i hverdagen har hevet tillit mellom ledere og ansatte som bidrar veldig positivt til virksomhetens resultater og relasjon mellom ledelsen og ansatte. Det er tett tilknytning mellom tillit og motivasjon. Med god tillit til lederen, er medarbeideren

mer motivert til å bidra effektivt og produktivt til resultater. Det spiller også viktig rolle i organisasjonskultur med hensyn på endringsvillighet til fremtidige tiltak og endringer. Det kan forventes mindre motstand av ansatte dersom det allerede er bygd god tillitbasert relasjon mellom ledelsen og ansatte.

Virksomheter på mange år har siktet mot digitalisering. Interessenter og toppledelsen har forståelsen om at digitalisering er fremtiden i dette moderne og raskt utviklende samfunnet. Utviklinger i digitalisering av vært en målsetning for virksomheter før pandemien og årsaken bak dette ligger i å øke konkurranseevnen i markedet og effektivisering av produksjonen. Digitaliseringen var en målsetning i virksomheter, men ikke høy prioritet før pandemien. Etter pandemien inntraff Norge, var det lenge ikke et valg med digitalisering, men en nødvendighet. De virksomhetene som allerede lå noen steg foran med digitalisering, trivdes bedre enn noen andre virksomheter som ikke engasjert med digitalisering i stor grad før pandemien. Det kom endringer og tiltak bratt på fra virksomheten internt og myndigheten, og disse tiltakene og retningslinjer dreide hovedsakelig rundt bruk av digitale plattformer og digitale verktøy og programvarer. Dette tvang alle til å implementere digitalisering på høy skala i kort tid til planlegging, men mer som piloter for virksomheter som var nylig introdusert til dette. I ettertid av pandemien har dette vist seg til å eskalere digitaliseringsprosessen for mange virksomheter. I dag benyttes de fleste virksomhetene seg av digitale løsninger og verktøy selv etter pandemien fordi de har kommet seg forbi den komplekse fasen med vanskeligheter som ligger i bruk av ny teknologi og nye arbeidsmetoder.

En annen langvarig effekt av pandemien er endring i møteplattform. Det kan sees at digitale plattformer blir benyttet i stor grad selv etter pandemien. Respondentene nevner at selv om det er bedre effekt av fysiske møter med tanke på samhandlingen, samarbeid og den fysiske tilstedeværelse under møter endrer møtedynamikken, er det likevel stor fordel i dag med å planlegge flere digitale møter med hensyn på fleksibilitet og at hensikten med møtene blir likevel oppfylt uansett møteforumet. Respondentene mener også at det er mer tidsbesparende med digitale møter ettersom det er ikke alle møter som krever fysisk tilstedeværelse og i noen tilfeller kommer fysiske møter med bekostning av reisekostnader og annen type kostnader.

5.2 Påvirkning av Covid på ledelseskultur

Ledelseskultur forblir lite endret under årene med mindre det oppstår noe drastisk som krever endringer som resulterer i endring av ledelseskultur som en helhet. Pandemien kom som en av situasjonene som krevde endringen i store delen av en organisasjon. Tiltakene måtte planlegges og implementeres raskt for å minimere smittespredning og andre negative konsekvenser. Ledere ble utsatt for ustabile omstendigheter og «unormale tider» som mange av de ikke hadde opplevd for. Det var en periode med mange endringer, raske beslutninger som nødvendigvis var ikke tilstrekkelig planlagt eller risikovurdert. En annen endring for ledelsen kom fra at mange av endringstiltakene var ikke bestemt innen organisasjon, men av myndighetene. Det er politikere, helsevern og andre administrerende parter som la til grunn tiltakene og retningslinjer som virksomhetene skulle implementere. Det er toppledelsen i organisasjoner som lagde plan for implementering av endringene og veiledninger som ble videreført til mellomledere som kontrollere og sørget for ivaretagelse av retningslinjene og endringene.

Ansatte var det viktigste leddet med ivaretagelsen av tiltakene og derfor mest involvert til å forme nye kulturen. Den nye kulturen besto av ny arbeidslokasjon, ny arbeidsmetode og i mange tilbake nye arbeidsoppgaver. Pandemien var periode med raske handlinger og implementering i en slik situasjon vil ansatte heller følger retningslinjer og endringer enn å være med på endringene. Det passet derfor top-down ledelsesperspektiv bedre med tanke på klarheten i informasjon som kommer fra myndigheten eller ledelsen og at informasjonsflyten blir en-dimensjonal. Årsaken til top-down ledelse er mer passende også på grunn av tidsbegrensninger med tiden til å detaljplanlegge og involvere medarbeiderne. Dette krever mer tid og koordineringsarbeid. Det er også klar at det havner større ansvar på ledelsen som også kommer med større arbeidsbelastning og dermed mindre fokus på andre viktige oppgaver som personaloppfølging. Det er nevnt liggende i teorikapitlet der (Coombs, 2015) beskriver kriseledelse som en rolle som har hovedansvar for umiddelbare tiltak for håndtering av krisen og minimere krisekonsekvensene. Det er en kompleks rolle ettersom det innebærer normal ledelse over ansatte, samt lede organisasjon i krisetiden. Det er derfor kriseledelsen medbringer stort ansvar og mye arbeidsbelastning i form av planlegging av tiltak og risikovurdering av eventuelle konsekvenser og negative effekter

(Kjølaas, 2015) legger fokuset for kriseledelsen i minimering av negative påvirkninger og skader som krisen kan medbringe og legge til rette for å normalisere situasjonen raskt etter at krisen inntraff. Raske handlinger og responser er derfor første prioritet i kriseledelse, men en konsekvens av raske handlinger er uklar informasjonsflyt og usikkerhet blant mellomledere om avgjørelsene og bestemmelsene av toppladelsen. Det var liggende inntrykk etter besvarelsene fra respondentene. Mange av respondentene var enig i at det var mye ansvar på mellomledelse i forhold med beslutningstaking på grunn av manglende eller uklar informasjon fra toppladelsen. Respondentene også påpekte at i mange tilfeller måtte de gjøre handlingene selv og selv ta noen kritiske beslutninger på grunn av tidskrisiske situasjoner uten å involvere toppladelsen, og her var respondentene mer bekymret fordi det er hos dem beslutningsansvarlige rollen havner.

Intervjubesvarelsene har indikert behov at det vil vært større fordel med mer involvering av ansatte ettersom det er de som er mest engasjert med implementering av tiltakene og vet mer om virkning og effekten av disse. Noen respondenter har derfor favorisert bottom-up ledelsesperspektivet over top-down hele veien. Endringene som bruk av digitale plattformer og hjemmekontor og andre fjern arbeidsløsninger ble testet og benyttet i størst grad av ansatte og en samhandling av ledelsen med ansatte om forbedringer av endringene eller planlegging av nye endringene ville gitt et nytt perspektiv i sluttbeslutningsprosessen.

Respondentene mener at det var mange ansatte som lærte seg nye arbeidsmetoder og verktøy bedre enn andre og ble derfor «midlertidige veiledere» for andre der de tok kontakt med disse ansatte uformelt for veiledning og læring. Inkludering av slike ansatte i planlegging av endringer og veiledning vil kunne bistå ledelsen med god implementeringsstrategi, men kan også hjelpe som en arbeidsavlastning i noen tilfeller. (Jacobsen, 2018) sier at bottom-up strategien gir større utvalg av løsninger og meninger av mange som forbedrer beslutningskvaliteten. Formålet er læring der lederrollen er hovedsakelig rettet mot å engasjere, inspirere, motivere og støtte deltakere slik at det blir dannet godt læringsmiljø og at alle får delt sine meninger i endringsforløpet.

Etter Covid er ledelseskultur ikke det samme som det var før. En stor faktor til dette er mer normalisering av fjernarbeid og fjernledelse i hverdagen vår. Endringene har preget arbeidsmetodene til lederne når de arbeider hjemmefra selv eller hvis de skal følge opp sine ansatte dersom de velger å jobbe fjernt. I den nye kulturen er det bygd større tillit av ledelsen mot ansatte som velger hjemmekontor og det tas i bruk vurdering av resultater i større grad til å avgjøre om fjernarbeid passer bedre enn arbeidsstedet. Lederne har under pandemien erfart at resultater er lite preget uavhengig av lokasjonen til ansatte, samt at medarbeiderne viser fornøye med økt fleksibilitet som øker trivsel hos dem. Respondentene nevner at en av store endringene kom i personalansvar oppfølging i den endrede hverdagen hos ledere. Det er annerledes med oppfølging av personalansvar fjernt med tanke på ansatte kroppsspråk, fysisk engasjement og sosial trivsel i ulike aktiviteter som er indikatorer for ledelsen til enkelte ansattes trivsel. (Myrstad, 2021) påstår at det blir mer vanlig med en kombinasjon av arbeidsformer som kombinerer både hjemmekontor løsning og tilstedeværelse, dette er en hybrid arbeidsform. Dette påvirker også ledelsen ettersom de er nødt til å tilpasse ledelsesstilen og utvikle nye ledelsesverktøy. Dette bidrar til endringer i ledelseskulturen i dag.

Tradisjonelt har ledelsen alltid tenkt på nærkontakt og fysisk tilstedeværelse som den mest effektive måten å lede på. Etter fjernledelse erfaring etter pandemien, har den tanken endret seg og virksomheter har funnet at ledelse gjennom digitale forumer kan også gi gode resultater (Martinsen, 2019). Ansatte og ledere har tradisjonelt jobbet i samme lokaler og kontorer i mange år. Det er derfor dette var mer «vanlig» og praktisert arbeidsform. Det er flere årsaker til det blant annet fokus på effektivitet på grunn av fysisk tilgjengelighet (Henning Holgersen, 2021). Etter fjernledelse erfaring etter pandemien, har den tanken endret seg og virksomheter har funnet at ledelse gjennom digitale forumer kan også gi gode resultater (Martinsen, 2019). Denne overgangen til fjernledelse har ledet til endringer i ledelseskultur også med tanke på økt tillit på mellom ledelsen og ansatte. Dette har resultert i gode relasjoner og mer tett dialog. En god dialog og kommunikasjon var særlig viktig med tanke på raske beslutninger som måtte tas for å sikre effektiv fremdrift.

5.3 Endringer i arbeidsmetoder og arbeidsoppgaver etter Covid

Det verdt å se på overgangen i endringen av arbeidshverdagen under pandemien og hvordan har disse endringene i arbeidsmetoder og arbeidsoppgaver fortettet i ettertid. De fleste Respondentene oppga at det var betydelige endringer i det daglige arbeidslivet etter utbruddet av pandemien. Endringene påvirket alle nivåer i virksomheten og dette gjelder alle roller og ansvar i organisasjonskartet. Restriksjoner på nærkontakt og delte arbeidsplasser har endret vanlige arbeidsstiler, oppgaver og vaner for mange. Hjemmekontor ga en ny vri på arbeidshverdagen, nevner respondentene. Det endret arbeidsplass, introduserte nye arbeidsverktøy som mange ikke var så godt kjent med, og tvang bruk av digitale plattformer som Zoom, Team og Sharepoint, som ikke ble aktivt brukt. før. Store endringer i arbeidsmetoder kom også med nye samarbeidsplattformer både internt og eksternt i organisasjonen. Disse endringene kom bratt på under tilstrekkelig planlegging under pandemien, noe som ville tatt måneder og år å planlegge før implementeringen.

Det ble introdusert nye arbeidsmetoder og oppgaver og en av grunnen til det var at det ble introdusert nye digitale verktøy som ikke i rutine hos virksomheter. Det førte til at det var en del ressursallokering internt i organisasjonen. Det var avdelinger i bransjen som var avhengige av fysisk tilstedeværelse og det måtte delegeres nye oppgaver. Ressursallokeringen gjordes også fordi det var enkelte som var raskere til å forstå og ta i bruk nye verktøy enn andre og det resulterte i at de fikk flere arbeidsoppgaver enn vanlig, også på tvers av avdelinger. Dette gjorde det viktig at lederne har god evnen til å kommunisere og koordinere slik at det unngås misforståelser og feil. (Ann Kristin G. Aspeli, 2020) menet at lederstilen skal kunne tilpasses medarbeidertyper, arbeidssituasjoner og andre ytre faktorer. En effektiv leder er villig til å kommunisere og bruker god kommunikasjon for å oppnå gode resultater og unngå misforståelser mellom ansatte. Det spiller også en stor rolle for ansattes motivasjon.

Nye arbeidsmetoder og arbeidsoppgaver kom med behov for høyere kompetanse og utfordringer med sysselsetting. Lederne måtte sørge for å få gjennomført arbeidsoppgavene med tilgjengelige ressurser og kompetanse og samtidig sørge for at eksisterende kompetansen ikke blir utdatert. Det førte også til frykt og usikkerhet blant medarbeiderne. Medarbeiderne som hadde faste rutiner i arbeidet sitt hadde større bekymring om de skulle tilpasse seg i nye

arbeidsoppgaver. Usikkerheten økte mer da permitteringen begynte i samarbeidet i mange andre bransjer. Dette i det lange løpet er demotiverende for ansatte å arbeide i et usikkert miljø, noe som er negativt også for ledelsen å holde ansatte i virksomheten.

I dag praktiseres det fremdeles de nye arbeidsmetodene og arbeidsoppgavene, men det er ikke like mange utfordringer med implementering av disse enn hvordan det var under pandemien. Respondenter sier at i dag brukes det digitale plattformer også på større grad enn før pandemien, men nå har virksomheten hatt nok tid til å ha tilstrekkelig og godt utstyr, samt at brukere fikk nok tid til å lære bruk av disse på en effektiv og flyttende måte. Det ble gjennomført nødvendig kursing og opplæring for ansatte til å beherske verktøy som benyttes i de nye arbeidsmetodene og arbeidsoppgavene. En av årsakene til opplæringen gjaldt også oppbevaring av personvern og informasjonssikkerhet. Det ble viktigere med informasjonssikkerhet med økt digitalisering og digitale plattformer som blir benyttet i mye større grad i dag. Det ble dermed viktig å beskytte informasjonen som er konfidensiell slik at den ikke havner i feil hender. Mange respondenter nevner også at en av de viktigste endringene siden pandemien har kommet i form av økt personvern og datasikkerhet, spesielt ettersom mange jobbfunksjoner utføres eksternt. Det ble lagt mer vekt på å beskytte interne sensitive og konfidensielle dokumenter og etablere rutiner slik at ansatte og ledere bruker riktige rutiner for å beskytte sensitiv informasjon.

En av respondentene sier at de har kommet langt med bruk av nye arbeidsmetoder. Fra dagene da de slet med å organisere digitale møter og få alle de digitale løsningene til å fungere, til daglig bruk av disse fjernløsningene. Dette var mulig etter mange endringer og utviklinger gjennom årene. Nivået på velvære for brukere av nye arbeidsmetoder har økt i dag sammenlignet med tiden under Covid. Det ble også påpekt at en av fordelene med nye arbeidsmetoder er mindre antall reiser. Det er mye som blir gjort på digitale plattformer, og at de fleste møtene gjennomføres fjernt i dag. Dette gjelder også for mange ulike arbeidsoperasjoner som i dag er gjennomførbare digitale som medarbeiderne slipper å ta reiseturer for. Erfaringer fra pandemien har åpnet mange nye muligheter for innovative arbeidsmetoder som viser seg til å være produktive og kostnadseffektive.

For ledelsen blir handler nye arbeidsmetoden om tilpasning i forhold til arbeidsoppgavene og arbeidsmetodene til ansatte. For ansatte som prioriterer fjernarbeid, betyr det for lederne å lede medarbeiderne fjernt. Det gjøres i dag etter erfaringer med Covid at fjernløsninger gir gode resultater og at ledelsen må ikke nødvendigvis ha kontroll over ansatte i enhver tid.

5.4 Endringer under krise mot planlagte endringer

Det er veldig mye som skiller endringer under krise, men samtidig har de en sammenheng. Endringene under en krisesituasjon har annerledes effekt på ledelsen og ansatte. Denne effekten kan innebære stor usikkerhet, frykt og behov for raske beslutning uten særlig planlegging og risikovurderinger. I en planlagt endringen er gitt tilstrekkelig tid til planlegging av endringene og gjøre nødvendige vurderinger av endringskonsekvensen både for de positive og negative virkningene. (Nesse, 2015) mener at endringer som er planlagte har forbedringer og organisasjonsutvikling som hovedfokus slik at endringene forbedrer virksomheten til å redusere negative virkninger av kriser. Det er da essensielt med godt og effektivt samspill og kommunikasjon blant ledelsen for en god og effektiv gjennomføring av endring (Nesse, 2015). Det må tas i bruk tidligere erfaringer fra krisesituasjon og krisehåndtering til god bevissthet på instabiliteten som presenteres i krisesituasjonen og øker sjansen til å lykkes med krisehåndteringen og legge til rette riktige endringsstrategier (Nesse, 2015).

Respondentene informerte at det kan ikke skaleres på hvordan de fungerte akkurat under pandemien fordi det er mange endringer på kort tid og det var lite tid til å evaluere resultatene for alle endringene. Det var likevel enighet blant respondentene at det var ikke alle endringene som fungerte som tiltenkt på grunn av mange årsaker som dårlig kommunisering, lite planlegging og myndighetsstyrte retningslinjer. Det var også enighet blant respondenter at retningslinjer fra toppledelsen kom en-dimensjonalt og det var mangelfull informasjonsflyt mellom mellomledere og toppledelsen. Dette økte arbeidsbelastning på mellomledere og ansvaret som de hadde til å videreformidle informasjon til ansatte. Det var også lite involvering av ansatte til planlegging av endringene og mye av årsaken til det var begrenset tid og raske handlinger informerer respondentene.

Respondentene la til at disse endringene ble forbedret på sikt på grunn av erfaringer fra krisesituasjonen. Det var bedre planleggingstid og evaluering av svakheter med endringene. Det var større involvering av ansatte og deres tilbakemeldinger om endringstiltakene. Dette var særlig nyttig ettersom ansatte var første ledd i implementeringen av tiltakene og visste bedre om svakheter og forbedringspotensialer i endringstiltakene. De mente at det var en overgang mellom tiltakene som ble foretatt under krisen til i ettertid. Det blir derfor ofte nevnt at det er glidende overgang mellom endringene under krisen til planlagte endringene. Terskelen ligger i erfaringene fra kriseperioden og mangel som blir bedre planlagt for samme endringene til å tilpasse bedre i virksomhetens behov.

Fjernledelse og fjernarbeid kom som en av store endringene under pandemien som ble langvarige på grunn av resultatene og fleksibilitet som ble godt mottatt av ansatte. Dette var i utgangspunkt en stor endring og overgang fra de tradisjonelle arbeidslokasjoner og arbeidsmetoder som alle var vandt med. Hjemmekontor var et nødvendig tiltak under pandemien til å begrense nærkontakt og det betydde at de fleste arbeidsmetodene måtte digitaliseres med programvarer og var nye og møteplattformer ble endret til digitale ved hjelp av Teams Zoom. Dette kom bratt på ansatte og særlig driftspersonell sier respondentene fordi deres arbeidsform er fysisk og vedlikehold av driftsutstyr. En heldigitalisering er særlig utfordrende for slike arbeidsoperasjoner på grunn av arbeidstype og at personell har lite kjennskap til digitale verktøy. Det var ikke tilstrekkelig tid til god kursing og ansatte var derfor mer avhengig av bistand fra ledelsen som allerede var overbelastet. En slik situasjon kan være oppskrift for motstand mot endringer i teorien. Det er essensielt at ledere er til stede og aktive i hele endringsprosessen fordi dette skal hjelpe til med å bygge gjensidig tillit og at det ledelsen skal bli sett som rollemodell i endringsprosessen. Slikt blir det enklere for ansatte å akseptere endringene og dermed mindre motstand (Jacobsen, 2018). Dette vil bygge positive forhold i endringsgruppen som skal lede til økt motivasjon og forbedre intensjonen til ansatte til å effektivt implementere endringene.

Respondentene informerer at det var ganske tydelig usikkerhet og frykt blant de fleste ansatte. De sier også at den usikkerhet og frykten skapte en form for felleskap, lojalitet og forståelsen av situasjon som alle befant seg i. Dette var felles forståelse for at ikke tiltakene skal virke

ideelt og at det er raske beslutninger for å minimere negative effektiv av pandemi spredning. Det var endringsvillighet i stor grad og felles målsetning om å gjøre det beste ut fra situasjonen som er presentert med de verktøyene som er tilgjengelige for å oppnå resultater og målene. Dette gjorde det lettere for ledelsen å implementere endringene effektivt når det er liten negativ motstand og at ansatte er engasjerte til å lære seg de nye verktøyene og nye arbeidsmetodene til å tilpasse seg best i krisesituasjonene. Det er også fordi mange så de endringene som gode tiltak og ga positive tilbakemeldingen om tiltakene som hjemmekontor og fjernarbeid.

Fjernledelse i ettertid av pandemi er en planlagt endring i dag etter at det ble først initiert som et krisetiltak i startfasen av pandemien. Fjernledelse er en planlagt endring i dag fordi dette er en av endringene som de fleste virksomhetene tok med seg videre etter pandemien.

Tradisjonelt før pandemien var det en felles tanke at arbeidet er produktivt og effektivt når ansatte er under tilsyn og jobb på arbeidsstedet. Dette er både konsekvens av mindre tillit mellom ledelsen og ansatte og at effektivitet ble ikke målt av resultater men heller at ansatte møter opp på arbeidsstedet presist, jobber sine arbeidstimer og drar når tiden kommer. (Martinsen, 2019) mener at tradisjonelt har ledelsen alltid tenkt på nærkontakt og fysisk tilstedeværelse som den mest effektive måten å lede på. Etter fjernledelse erfaring etter pandemien, har den tanken endret seg og virksomheter har funnet at ledelse gjennom digitale forumer kan også gi gode resultater. Samtlige respondenter mente at etter å ha testet disse endringene under pandemien, benytter de en del av endringene som bruk av digitale plattformer og hjemmekontor fremdeles. En annen langvarig effekt av endringer var også at medarbeidere ble bedre til å ha tett dialog og forbedret samarbeidsevner.

Det er mange faktorer som virker som motivasjon i en endringssituasjon, men en krisesituasjon kan frykt ha en sterk motivasjonsskaper. Arbeid og handling under frykt er ikke ideelt, men under en krise kan frykt som en driver kan øke effektivitet og produktivitet som leder til gode resultater. Frykt kan forårsakes av mange elementer, men under pandemien kom frykt hovedsakelig fra tanken om egen helse, normalisering av sine hverdager, bidra til samfunnsoppdraget og beskytte seg fra permittering. Pandemien var også en økonomisk vanskelig periode for mange virksomheter med reduserte prosjekter og dermed nødt til å nedbemanne og permittere ansatte. Dette spilte som en fryktfaktor blant ansatte og dermed

større press til å prestere og visere gode resultater uavhengig av krisesituasjon og endringene som de måtte vende seg til. Det er også en av grunnene til større endringsvillighet blant medarbeidere til endringssituasjonen, om-allokering av arbeidskapasiteter, arbeidssteder, arbeidsmetoder og økt fleksibilitet blant medarbeiderne med større omstillingsevne.

(Kotter, 2007) ser essensielt på at det skapes et miljø og nødvendig for endring slik at det gjøres riktig forståelse av krisesituasjonen. Det hjelper også til å øke endringsviljen og motiverer ansatte til å iverksette endringer effektivt og raskt. Endringsklima i første omgang er viktig hos ledelsen slik at dette blir effektivt kommunisert til medarbeidere, og det er derfor kommunikasjonsferdigheter er viktig ved en slik type ledelse. (Kotter, 2007) mener også at virksomheten må en konkret visjon i organisasjonen som er motiverende og forståelig for alle ansatte. Visjonen må være godt forankret i organisasjon i ulike kanaler slik at alle har felles og god forståelse over det som må til for måloppnåelsen. (Lewin, 1947) mener at endringsledelsen en viktig rolle i kommunikasjon fordi her skal det formildes behovet for endringer og samtidig utpekes ulemper ved å ikke gjennomføre endringene. Dette er viktig for å motivere ansatte og viser nødvendigheten til endringen slik at det skapes godt miljø for endringsarbeidet.

I kotters modellen er det beskrevet i startsteget at det skal være forståelse for endring og at det skaper miljø og nødvendighet i virksomheten (Kotter, 2007). En krise som Covid er en samfunnskrise og preget alle i samfunnet og ikke kun markedet og virksomheter. Dette gjør at det er felles forståelse for nødtiltak og nødvendig for raske handlinger og endringer. Dette førte til at ledelsen hadde mindre belastning i endringsprosessen når det var klart at det var behov for endringene og ledelsen kunne bruke mer ressurser på endringsstrategi og endringsplan. Myndigheten spilte en viktig rolle i situasjonen med spredning av informasjon om pandemien og nødvendighet til tiltak som helsevernsregler. Det var et felles mål og en visjon mot gjenopprettelsen av samfunnet og samarbeide seg gjennom den vanskelige tiden for å minimere negative effekter av pandemien. Dette var også en indikator for ledelsen at endringsfølelsen og endringsnødvendighet må ikke konstant tvinges inn i virksomheten, men heller med å skape en felles forståelse om viktigheten av endringene. Dette vil øke motivasjonen blant medarbeiderne til å bidra effektivt og positivt i endringsprosessen og også lede til mindre negativ og destruktiv motstand mot endringene.

Sett fra perspektivet til (Lewin, 1947) sin modell og krisehåndteringsteori, er det av første stegene i den modellen handler om opptinning. I denne fasen spiller endringsledelsen en viktig rolle i kommunikasjon fordi her skal det formildes behovet for endrings og samtidig utpekes ulemper ved å ikke gjennomføre endringene. Denne fasen er viktig for å motivere ansatte og viser nødvendigheten til endringen slik at det skapes godt miljø for endringsarbeidet. Det er i denne fasen det sørges for riktig og god forståelse av endringen og for nåværende situasjonen. Likt som i Kotters teori, var det ikke behov for opptinning i Lewis sin modell. Opptinning gjordes av alvorligheten av endringer og tiltak ut fra det alle allerede hadde sett i andre før pandemien inntraff Norge. Det var forståelse for et kollektivt ståsted blant alle til å kjempe sammen mot krisen i samfunnet og virksomheten. Intervjuene viste at ansatte var åpne mot å bli allokert ifølge organisasjonsbehov og samarbeide effektivt til å oppnå resultatene i den krisesituasjonen de befant seg i. Det gjorde det enklere for ledelsen til å fokusere på andre oppgaver og bidrar effektivt til god kommunikasjonsformidling og forsøke å ha en god og stabil informasjonsflyt for å redusere usikkerheter blant ansatte. Respondentene mente at det var lite motstand mot endringene på grunn av sterk involvering av myndigheten til å bestemme mange av endringene og retningslinjene. De retningslinjene og veiledningene gjaldt alle, og dette ble dermed tatt på høyere alvor av alle som også ledet til at medarbeiderne ikke viste misnøye mot virksomheten dersom noe ikke fungerte som planlagt.

5.5 utfordringer med fjernledelse

Fjernledelse kan defineres som en ledelsesform hvor en leder utfører sine arbeidsoppgaver fra andre steder enn virksomhetens lokaler (Marianne Hauan Molstad, 2022). Under empirisk funn ble sitert respondenter 2 som peker at i sin virksomhet ble avstanden mellom ansatte og leder så stor ved fjernledelse at de følget seg ikke sett. Respondenter sier følgende:

«I vår virksomhet har vår leder vært for usynlig. Under og etter Covid-pandemien slet jeg med motivasjon og da hadde jeg ønsket å ha min leder til Å SE meg.»

Anerkjennelse er en stor drivkraft til økt prestasjon og motivasjon for å utføre arbeidet. Respondent 2 informerer at deres arbeidsmotivasjon hadde redusert veldig under og etter pandemien. Ved svekket arbeidsmotivasjon blir selvfølelsen og identiteten til arbeidstaker også redusert. Dette kan medvirke arbeidstakerens helse, øke sykefravær og eventuelt oppsigelse. Disse medvirkningene vil påvirke virksomheten og føre til dårligere resultat.

Mange respondenter var enig i at det betydde noe for dem å få tilbakemelding fra sine ledere for utført arbeid og prestasjon. Med det menes å oppleve respekt og at deres innsats er viktig for virksomheten. Viktigheten med tilbakemelding fra leder oftere enn i de avsatte møtene kan også observeres fra informasjon respondenter 2 sier «Det var så mye fokus på arbeidsoppgavene og annen arbeidsbelastning som konsekvens av pandemien at oppfølging av ansatte var ikke en topp prioritet lenger. Dette påvirket i relasjoner med enkelte ansatte var mer avhengig av tett oppfølging i form av ukentlige statusmøter».

Et annet utfordring med fjernledelse er svekket samarbeid mellom leder og arbeidstakere. Respondent 7 informerer at vedkommen jobber ofte kvelds- og nattskift og i disse ukene får de ikke treffet sin leder. Respondentene mener at tilstedeværelse er viktig og dette blir begrenset med fjernledelse. Ifølge respondent vil tilstedeværelse bidra til mindre misforståelse og bedre kommunikasjon mellom leder og arbeidstaker. Respondent 7 informerer at når det oppstår problemene kl 02:00 eller 03:00 om natta, følger vedkommen ikke helt komfortabelt å ringe opp sin leder for avklaring. Denne kan sees i sammenheng med (Bergum, 2009) fra teori kapittel som går inn på at ved fjernledelse er kommunikasjon veldig viktig. Respondenter informerer at i hovedsak ble informasjon ved fjernledelse holdt via teams, men også at en del kommunikasjon gjennomgår via telefon. Ved bruk av telefon til informasjonsformidling blir noen ganger budskapet uklart og det medfører til miskommunikasjon. Mange av respondenter ble enig at de hadde kommet i enighet med sin fjernleder å benytte e-post, teams og melding som hovedkanal til kommunikasjon. Dette var et tiltak til å unngå misforståelse og utydelig budskaper gjennom telefon som i seinere tidspunkt kan ikke dokumenteres.

På det andre side svarer ut respondent 8 som jobber som en fjernleder at kommunikasjon har vært en av største utfordringer med fjernledelse under pandemien på grunn av mangel av

tilbakemelding fra sine ansatte. Respondenten informere at de benyttet to kommunikasjonsverktøy til å sende budskap. Dette mener respondenter har vært tidskrevende, men fungert veldig bra i lengden. Bakgrunn bak valg av to ulike kommunikasjonsverktøy er for å sikre at mottaker har fått budskapet ettersom respondenter informere at flere ganger mottakere ikke gir tilbakemelding etter mottatt budskap. Respondent 8 opplyser at mangel av tilbakemelding vanskeliggjør fjernledelse og dette kan sees i sammenheng med (Bergum, 2009). Respondent opplyser at de som fjernleder fikk også rollen som støttespiller for sine ansatte ettersom det ble bygget opp frykt, stressende og usikkerhet hos ansatte. Her informerer fjernlederen at det var viktig med tilbakemelding fra ansatte på hva er deres behov og hvordan de som fjernledere kunne følget de opp bedre. Her sees en sammenheng mellom tilbakemelding fra respondent 2 og 8, hvor det ene følger at de blir ikke følget opp av sin fjernleder og den andre informere at de fikk ikke følget godt opp sine ansatte på grunn av mangel av tilbakemelding fra ansatt sitt side.

En annen utfordring med fjernledelse er bygging av tillitt mellom pårørende. Ved fjernarbeid og hjemmekontorarbeid ble bygging av tillitt utfordrende, ettersom tillitt bygges ved daglig samhandling mellom partene. Ved digital kommunikasjon ble utfordrende å bygge tillitt. (Bergum, 2009) går også inn på at kommunikasjon kan påvirke tillitt utbygging, noe alle respondenter var enig i.

Ensomhet kan også være en konsekvens av fjernarbeid. Dette opplevende de fleste av respondentene. Respondenter var enig i at avstanden ved fjernledelse under pandemien ble veldig stor, og arbeidsmiljøet opplevdes ikke like bra for alle. (Marianne Hauan Molstad, 2022) går inn på at for noen er arbeidssted et sosialmiljø, ettersom ikke alle har like stort sosialt nettverk. Når kilde til sosialmiljø svekkes som i dette tilfellet ved fjernledelse- og arbeid, følge mange seg ensomme. Respondent 8 og (Marianne Hauan Molstad, 2022) snakker om at viktigheten av å se, følge opp og handle hos noen ansatte som begynner «å falle av» under fjernledelse. Dette problematikken blir oppdaget spesielt hos nye ansatte når ledelsen er ikke godt kjent med sine arbeidere. Her var det viktig med strukturert ledelse og god oppfølging av ansatte. Samtidig som respondent 8 sier, det er forskjell mellom hjemmekontor og gjemmekontor.

5.6 Læringspunkter til fremtidige kriser

Pandemien kom som en overraskelse for hele samfunnet både i Norge og internasjonalt. Krisen begynte i Asia og det var allerede tydelig at dette er krisen som ingen er forberedt over med hensyn på krisespredninger og negative effektene. Det kan påstås at kriseutbruddet kom tidligere i Asia enn andre land som Norge som ga oss mer planleggingstid til å sette i gang med endringsstrategier og krisehåndteringstiltak. Mange argumenter likevel at i startfasen av utbruddet i Asia, var det ikke mange som tenkte seg at krisen skulle inntreffe den andre siden av verden, men kun begrense seg til Asiatiske land. Respondentene informerer at det var vanskelig å planlegge fra andre lands strategier og tiltak som de gjorde for krisehåndtering. Dette er hovedsakelig på grunn av faktumet at ikke alle land er like og at krisehåndteringen må tilpasses til landets politikk, reglement og samfunnet.

Byggebransjen ble truffet av pandemien som alle andre sektorer, bransjer og virksomheter i Norge. Det var en utfordrende periode for bransjen under pandemien, men også mulighetsrik i ettertid med tanke på endringene som fremdeles praktiseres med gode resultater. Overgangen mellom kriseledelsen og endringsledelsen var glidende da krisetiltakene ble til langvarige endringer mange år etter pandemien. (Nesse, 2015) beskriver at kan være ulike årsaker til endringsledelse, men det er i grunn samme prinsipp, grep og verktøy for å håndtere kriser som også danner et grunnlag for endret fremtidig arbeidskultur. Det kan derfor påstås at denne overgangen mellom endring og krise er glidende. Det var mange elementer som var essensielle i krisehåndtering. Kommunikasjonen var nøkkel, samt en god informasjonsflyt som forsørger at ansatte er informert om situasjonsstatus i enhver tid. Det var ikke alt som ble bestemt av virksomheter, men mest parten av retningslinjer og restriksjoner som gjaldt pandemi kom fra myndigheten. Respondentene mente at byggebransjen måtte tilpasse disse restriksjoner og retningslinjer i sine endringsplaner og rutiner som endringsprosessen kompleks.

Funnene viser at pandemien har presentert mange nye aspekter i arbeidslivet som ikke ble utforsket før. Det ble introdusert nye arbeidsmetoder, ny ledestiler, nye digitale plattformer for samarbeid, kommunikasjon og gjennomføring av arbeidsoppgaver. Funnene viser også at pandemiopplevelsen var en betydelig læringskurve for ledere. Dette gjelder særlig overgang

mellom vaner med ledelsen og tilstedeværelse til en ny ledestil som betyr å lede digitalt. Dette ga en annen tolkning av kontroll og ledelse til lederne. Det var etter pandemien vist at ledelse er fullt mulig uten å være tilgjengelig fysisk og fullstendig kontroll over ansatte er nødvendigvis ikke noe som er ryggraden bak gode resultater i virksomheten. (Martinsen, 2019) sier at tradisjonelt har ledelsen alltid tenkt på nærkontakt og fysisk tilstedeværelse som den mest effektive måten å lede på. Etter fjernledelse erfaring etter pandemien, har den tanken endret seg og virksomheter har funnet at ledelse gjennom digitale forumer kan også gi gode resultater.

Medarbeidere er første ledd i implementering av endringstiltakene. Det er medarbeiderne som skal produsere resultater med endringene og tiltakene som ledelsen introduserer. På lik måte har fjernløsninger blitt stor del av hverdagen i ettertid av pandemien. Det har derfor vist seg at den fleksibiliteten som fjernløsninger gir øker trivsel blant ansatte og oppmuntrer dem til å produsere bedre resultater. Respondentene mener at hjemmekontor er en nå en del av hverdagen og en veldig ettertraktet opsjon i arbeidsstillingen. Det er ansatte som bærer et viktig ansvar om å produsere resultater i virksomheten som leder til utvikling av virksomhetene. Det blir dermed like viktig å ta forbehold for deres behov, ønsker og trivsel. Det kan derfor også tenkes at en bottom-up endringsledelses perspektiv kan gi godt nytte med involvering av ansatte i endringsprosesser. Dette er vil øke kreativitet, kompetanse og gi flere perspektiver til planlegging av strategier for endringer (Jacobsen, 2018).

Erfaringer fra pandemien har vist at det var mangel på kapasitet i endringsprosessen. Dette var både på grunn av krisenivået og endrings antall som det kom på kort tid. På grunn av den begrensede tiden ble det også vanskelig å benytte alles kompetansen i endringsprosessen. Funnen viser også at i mange tilfeller måtte ledelsen improvisere på grunn av mangelfulle ressurser til endringsplanlegging. Til planlegging av kriser i fremtiden vil det være fordelaktig å benytte alt mannskap som virksomheten har. Dette kan oppnås med å praktisere bottom-up endringsledelses perspektiv.

Et annet viktig læringspunkt i pandemien har det vært å teste bransjens og ledelsen kapasitet og evner i de vanskelige og krevende kriser med begrensning av planleggingstid og ressurser.

Uansett utfordringer, har bransjen vist seg lykkes med implementering av endringer i stor. Det var mange nye elementer i Covid-krisen og det ble derfor benyttet nye teknologier, nye samarbeidsmetoder på tvers av fagområder og nye arbeidsmetoder som har gjort ledelsen forberedt til å håndtere slike krisesituasjoner i senere tid med erfaringer fra denne gangen. Funnene fremviser også at ledelsen ble bevisst om svakheter med tiltakene og forbedringspotensialer som kunne gjort endringsprosessen mer effektiv som involvering av medarbeidere.

6 Konklusjon

Pandemien har forårsaket stengning av samfunnet, bedrifter og alle organisasjoner på grunn av smittevernregler. Samfunnet åpnet seg gradvis, satte regler nærkontakt og oppmuntret alle til å foretrekke hjemmekontor og digitale arbeidsdager. Dette har tvunget organisasjoner til å gjøre store justeringer og endringer for å holde god arbeidsflyt. Ansatte utførte daglige oppgaver hjemme og møter foregikk digitalt, og praktiserte også ledelse. Dette var en stor endring for mange organisasjoner som ikke hadde mye fleksibilitet rundt hjemmekontorer og digitale møter. Ledelsesmetoder måtte tilpasses deretter og ledelsesoppgaver kunne gjøres fjernt. Med dette som bakgrunn ble følgende problemstilling "**Hva er konsekvensene av Covid for dagens ledelse?**"

I dette kapittelet skal det besvares delproblemstillingene i oppgaven som skissert i strukturen i diskusjonskapittelet. Til slutt skal det besvares hovedproblemstilling i lys med oppgavens teori, intervjuer og diskusjon.

Delspørsmål 1: *Hvordan fungerer endringene i dag som ble implementert under pandemien?*

- **Digitalisering** er blant er av endringene som ble langvarige etter pandemien. Mange virksomheter har på lenge hatt målsetningen til å øke digitalisering og implementere flere tiltak til digitalisering før pandemien. Pandemien kan tenkes som en tvunget «kick start» for de fleste virksomhetene til å implementere digitale løsninger i hverdagene sine. De virksomhetene som allerede lå noen steg foran med digitalisering, trivdes bedre enn noen andre virksomheter som ikke engasjert med digitalisering i stor grad før pandemien. Respondentene påstår at i dag er digitale løsninger en stor del av deres hverdag og dette er hovedsakelig etter erfaring fra pandemien.
- **Fjernløsninger** viste store muligheter som praktiserer på stor grad i dag. Det blir benyttet mange verktøy, arbeidsmetoder og digitale plattformer etter pandemien. Møteforumene har endret seg fra fysiske møter til Teams, Zoom og andre digitale plattformer. Respondentene sier at ansatte har vist gode resultater med bruk av fjernløsninger og gitt gode tilbakemeldinger. Ansatte opplever stor grad av fleksibilitet som øker deres trivsel og motivasjon.

Delspørsmål 2: *Hvordan ble ledelseskulturen påvirket av Covid?*

- **Erfaring med store ustabilitet** var en av endringene som ledelsen sitter med i dag. Ledere opplevde en ustabil krisesituasjon som fleste av dem ikke har erfart før. Det var mange endringstiltak på veldig kort tid og mange av de tiltakene var bestemt av myndigheten, politikkerne, helsevern og toppledelsen. Dette har endret store bildet for krisehåndtering i ledelseskulturen i dag. Respondentene sier at ved normale endringsprosesser var vi lederne tett involvert i planleggingsprosessen, men det var ikke alltid tilfellet under pandemien.
- **Viktigheten til bottom-up endringsledelse perspektiv** kom frem etter erfaringen med pandemien og dette har preget hvordan planlegging av endringsprosessen skal utføres for fremtidige kriser. Respondentene påstår at det var nyttig med tilbakemelding fra ansatte om endringstiltakene ettersom det er de som er første implementeringsleddet. Større involvering av ansatte i planlegging vil kunne gi flere perspektiver og løsninger til å komme med bedre endringstiltak.
- **Mer tilpasningsdyktighet etter ansattes behov** er også noe som respondentene nevner at er nye ledelsesstilen i dag. Det er medarbeidere som er et viktig ledd i virksomhetens produksjon og resultater. Ettersom mange ansatte foretrekker fjernarbeid, må lederne tilpasse sine ledestiler i forhold til det.

Delspørsmål 3: *Hvilke endringer ble det i arbeidsmetoder og arbeidsoppgaven som konsekvens av Covid?*

- **Endringer i roller og ansvar** har vært et resultat av nye arbeidsmetoder og arbeidsoppgaven blant ledere og medarbeidere. Respondentene sier at det er fjernarbeid og bruk av digitale programvarer på større grad i dag enn før pandemien. Dette har dreid kompetanseretningen mot beherskelse av digitale verktøy og varer. Medarbeidere jobber på andre verktøy i dag enn før og da må ledelsen tilpasse seg og følge opp ansatte med endrede arbeidsmetodene deres.
- **Ressursallokering** har også kommet som en konsekvens av endringene som danner nye arbeidsmetoder og oppgaver i dag. Respondentene sier at medarbeiderne har hatt endringer i arbeidsoppgaver og jobber i dag på tvers av avdelinger basert på deres kompetanse i nye arbeidsmetodene. Nye

arbeidsoppgaver ledet til intern flytting av ansatte på tvers av fagområder, avdeling og stillinger.

Delspørsmål 4: *Hva er forskjellen mellom endringer under krise mot planlagte endringer?*

- Mange respondenter poengterer at det var **kort tid til planlegging** av endringer under krisen. Tiltakene kom bratt på virksomheten fra toppledelsen og myndigheten med ikke tilstrekkelig tid til planlegging og vurdering av risiko og konsekvenser relatert til endringene. Mellomledelsen hadde større ansvar på seg til å kommunisere endringene til ansatte og det var særlig utfordrende å grunn av mangelfull informasjonsflyt fra toppledelsen.
- Det ble en **glidende overgang fra kriseledelse til planlagt endringsledelse** fra pandemi perioden til i dag. Respondentene sier at det kjente som en god overgang av endringene fra pandemien til hvordan endringene praktiseres i dag. Det har vært runder med endringene etter pandemien med god planleggingstid, opplæring og forbedringer etter erfaringer. De endringene er derfor mer planlagt endringene selv om de ble initiert i krisesituasjon.
- **Frykt og usikkerhet** spilte en rolle i implementering av endringene under pandemien. Under pandemien var det mye frykt og usikkerhet blant ansatte nevner respondentene. Dette gjorde det viktigere for lederne å holde tettere kontakt med ansatte og at kommunikasjon er tydelige og informasjonsflyten er god. Den usikkerhet og frykten skapte også en form for felleskap, lojalitet og forståelsen av situasjon som alle befant seg i, sier respondentene. Dette var felles forståelse for at ikke alle tiltakene skal virke ideelt og at det er raske beslutninger for å minimere negative effekt av krisen.

Delspørsmål 5: *Hvilke utfordringer var det med fjernledelse?*

- Respondentene informerer at det har opplevd at ved fjernledelse **blir de ikke sett**. Anerkjennelse er en stor drivkraft til økt prestasjon og motivasjon for å utføre arbeidet. Respondenten informerer at deres arbeidsmotivasjon hadde redusert veldig under og etter pandemien.

- **Utfordring med personaloppfølging** var enda en utfordring som ledere møter ved fjernledelse. Respondentene på lederstillinger sier at det er mye som kroppsspråkene til ansatte forteller om deres trivsel og hvordan de har det. Det samme kan det sier om deres sosiale engasjement som benyttes som indikatorer på ansattes trivsel i virksomheten. Fjernledelsen eliminerer disse punktene.
- **Svekket samarbeid og kommunikasjon** mellom medarbeidere og ledere er enda en utfordring med fjernledelse. Respondentene sier at det oppleves svekket kommunikasjon på grunn av ulike arbeidstider og større fleksibilitet rundt det som gjør at en får ikke svar på tiden. Dette påvirker også samarbeid dersom arbeidstider er veldig forskjellige og det blir derfor nødt til å introdusere kjerne arbeidstid i organisasjonen til å forbedre dette.

Delspørsmål 6: *Hvilke læringspunkter det kan tas med til fremtidige kriser?*

- **Nye arbeidsmetoder og arbeidsoppgaver** som blir benyttet i dag etter pandemien, kan benyttes til fremtidige kriser. Respondentene sier at pandemien har presentert mange nye aspekter i arbeidslivet som ikke ble utforsket før. Det ble introdusert nye arbeidsmetoder, ny ledestiler, nye digitale plattformer for samarbeid, kommunikasjon og gjennomføring av arbeidsoppgaver som er nyttige verktøy mot fremtidige kriser.
- Det **ble utviklinger i ledelsens improviserings ferdigheter** under pandemien. Lederne måtte improvisere når det var ressursmangel, høyt kompetansebehov på grunn av endringene og svekket kommunikasjon og informasjonsflyt fra toppledelsen som noen respondenter påpekte. Dette kan være en egenskap som kommer nyttig i fremtidige kriser.
- Det blir benyttet **nye og innovative krisehåndteringsverktøy** under pandemien. På grunn av mangelfull planlegging til krisesituasjon og mange av endringstiltakene som ble innført av myndighetene, sier respondenter at de måtte komme med egne interne krisehåndteringsverktøy som tilpasset de endringstiltakene til deres virksomhet.

Hoved problemstilling: *"Hva er konsekvensene av Covid for dagens ledelse?"*

Det var klart allerede under Covid at etter alle endringene og tiltakene som ble innført i samfunnet på den tiden, vil ikke hverdagen være det samme etter det. Pandemien har påført organisatoriske endringer i alle bransjer og virksomheter som gjelder for alle stillinger i organisasjonskartet. Arbeids hverdagen i dag benyttet nye arbeidsmetoder som ble langvarige etter pandemien. Ansatte benyttes seg av digitale plattformer på større skala til møter, arbeidsoperasjoner og samhandling. Dette har også ledet til store endringer i ledelsesstilen som måtte tilpasses i forhold til medarbeidernes behov. Fjernløsninger benyttes en del i dag og blir sett av ansatte som en god fleksibilitet og motivasjonsdriver. Dette resulterte med at lederne praktiserer oppfølging av ansatte gjennom digitale plattformer som er veldig ulike med tradisjonelle lederoppfølgingen. Covid opplevdes av de fleste som en svært utfordrende periode, men likevel er det mye nytte som kom ut av det. Digitalisering kom seg et steg videre i mange virksomheter. Ledelsen ble testet under veldig ustabile og usikre omstendigheter. der de måtte improvisere til å tilpasse virksomhetene deres under nye forhold. Det ble introdusert nye arbeidsmetoder og verktøy som effektiviserer arbeidshverdagen og gir gode resultater. Dette til sammen har gjort ledelsen godt forberedt med nye krisehåndteringsmetoder, verktøy og erfaringer fra pandemien til å håndtere fremtidige kriser bedre.

7 Bibliografi

1. Aftenposten, 2020. *Aftenposten*. [Internett]
Available at: <https://www.aftenposten.no/norge/i/mR4pRL/regjeringen-setter-inn-desterkeste-tiltakene-vi-har-hatt-i-fredstid>
[Funnet 05 Feb 2024].
2. Amundsen, O. & K., 2016. *Endringskynisme – og kunsten å skape god endringspraksis*. 2 red. s.l.:Gyldendal akademisk.
3. Ann Kristin G. Aspeli, M. H. M., 2020. *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?*. s.l.:Gyldendal.
4. Bergum, S., 2009. *Management of teleworkers- managerial communication at a dista*, s.l.: Doktorgradsavhandling, Turcku School of Economics.
5. Bjørn W. Hennestad, Ø. R., 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring*. s.l.:Universitetsforlaget.
6. Brescia, R. & S., 2021. *Crises Lawyering*. I: New York: new York Press, pp. 341-345.
7. Bridges, W. & M. S., 2016. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. s.l.:Da Capo Lifelong.
8. Bråten, O. A., 2022. *Håndbok I krisehåndtering*. s.l.:Cappelen Damm Akademisk.
9. Clair, C. M. P. a. J. A., 1998. *Reframing crisis management*. 23 red. s.l.:Academy of Management Review.
10. Clair, C. M. P. a. J. A., 1998. *Reframing Crisis Management*. s.l.:The Academy of Management Review.
11. Coombs, T. W., 2015. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding..* 4 red. California: Sage Publications.
12. George Binney, G. W. C. W., 2022. *TLiving Leadership - A Practical Guide for Ordinary Heroes*. s.l.:FT Publishing International.
13. Ghanavatian, S., 2021. *Da covid-19 endret vår arbeidshverdag – ny ledelseskultur under tvungen omstilling*, Bodø: Nord Universitet.
14. Grønmo, S., 2024. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: https://snl.no/kvalitativ_metode
[Funnet 03 Mars 2024].
15. Henning Holgersen, Z. J. S. S., 2021. *Who and how many can work from home? Evidence from task descriptions*, s.l.: s.n.

16. Jacobsen, D. I., 2018. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2018 red. s.l.:Fagbokforlaget.
17. Karp, T., 2019. *God nok ledelse*. s.l.:Cappelen Damm Akademisk.
18. Kjølås, C., 2015. *Krisehåndteringsboken: Om å lese en bedrift før, under og etter krisen*. 1 red. s.l.:Universitetsforlaget.
19. Klev, R. L. M., 2021. *Forandring som praksis*. 3 red. s.l.:Fagbokforlaget.
20. Kotter, J. P., 1995. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. s.l.:Harvard Business Review.
21. Kotter, J. P., 2007. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, s.l.: Harvard Business Review.
22. Kruke, B. I., 2012. *Docplayer*. [Internett]
Available at: <https://docplayer.me/7467795-Forsteamanuensis-risikostyring-og-samfunnssikkerhet-krisehandtering-universitet-i-stavanger.html>
[Funnet 16 02 2024].
23. Lewin, K., 1947. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Vol 1 (1) red. s.l.:Human Relations.
24. Marianne Hauan Molstad, A. K. G. A., 2022. *Fjernledelse – Fred, Frihet og ensomhet?*. s.l.:Gyldendal.
25. Martinsen, Ø. L., 2019. *Perspektiver på ledelse*. 5 red. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
26. Mitroff, C. M. P. a. I. I., 1993. *From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management*. 7 red. s.l.:s.n.
27. Moe, M., 2024. *Dinspråksvask*. [Internett]
Available at: <https://www.xn--dinsprkvask-28a.no/validitet-og-reliabilitet-i-kvalitativ-forskning/>
[Funnet 18 03 2024].
28. Myrstad, M., 2021. *Det hybride kontoret - mange gevinster, men også store utfordringer underveis*, s.l.: s.n.
29. Nesse, S., 2015. *Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse?*. 18 (7) red. s.l.:Magma.
30. Nygaard, V., 2022. *Dintranskribent*. [Internett]
Available at: <https://www.dintranskribent.no/reliabilitet-og-validitet-innen-kvalitativ-forskning/>
[Funnet 05 April 01].

31. Odd Jarl Borch, N. A., 2020. *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse*. 1 red. s.l.:Fagbokforlaget.
32. 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. s.l.:University of Stavanger..
33. Rosenthal, U., 2001. *Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities*. s.l.:Springfield, Ill. : Charles C Thomas.
34. Sander, K., 2022. *estudie*. [Internett]
Available at: <https://estudie.no/reliabilitet/>
[Funnet 02 April 2024].
35. Stephen Cummings, T. B. K. B., 2016. *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. Vol 69(1) red. s.l.:The Tavistock Institute.
36. Yukl, G., 2013. *Leadership in Organizations*. s.l.: Pearson.

8 Vedlegg

8.1 Intervjueguide

Denne intervjuguiden skal gi et innblikk over fremgangsmåten på intervjuet og tematikken som det ble lagt til grunn i disse intervjuene. De spørsmålene som det ble stilt i intervjuene vil være bakgrunn på empirien i oppgaven der det forsøkes å dekke endringsledelse, kriseledelse og planlegging under endringen ved hjelp av besvarelsene.

Introduksjon og bakgrunn

- Hvilken fagbakgrunn har du? Er det innenfor teknisk, ledelse eller kombinasjon?
- Hvilken lederrolle har du? Prosjektledelse, seksjonsledelse, avdelingsledelse eller direktør og styreledelse?
- Handler rollen din om prosjektansvar, personalansvar eller kombinasjon?
- Benyttes du en formel ledestil, eller bruker du instinkter og tidligere erfaringer fra dine ledere?
- Hvordan ledelsesstrukturen er det i organisasjonen med tanke på flat eller hierarkisk ledelsesstruktur?
- Hvordan oppfattet organisasjonen pandemien?
- Har det blitt benyttet erfaringer og strategier fra andre organisasjoner til å håndtere pandemien eller har dere laget egne strategier?
- Tolkes din ledestil som tradisjonell med organisasjonen eller har du annen ledestil enn den som praktiseres av andre ledere i organisasjonen?
- Hvordan du som leder håndterer endringsimplementering når det er sterke vaner og rutiner etablert i organisasjon eller seksjonen?

Ledestil under pandemien/krisehåndtering

Hvordan endringer kom det i din ledestil som konsekvens av pandemien og hvordan fortsetter dette i dag?

- Pandemiutbrudd kom først i andre land i Norge, var dere forberedte? Og hvordan håndteringsstrategi hadde dere i startfasen?

- Hvilke tiltak ble vurdert som umiddelbare tiltak i startfasen og gjelder noen av disse tiltakene og løsninger i dag?
- Hvordan påvirket det din ledestil på den perioden og hvilke endringer ble igjen fremdeles?

Fjernledelse/Fjernarbeid

Er fjernledelse praktisert mer nå enn før pandemien? Hvordan opplever du at fjernledelsen fungerer etter pandemien?

- Hvis det veies fordeler og ulemper ved fjernledelse som ettervirkning av Covid, hvilken side blir tyngre?
- Har dette medført store forskjeller i informasjonsflyt og kommunikasjonen?
- Har lederen like stor makt ved fjernledelse?
- Hvordan måtte du endre din ledestil til å tilpasse fjernledelsen?
- Hva ville du utpeke som største utfordringer ved fjernledelse?
- Blir ledelse av personansvar like effektivt fjernt?
- Hvilke positive er det med hjemmekontor for både medarbeidere og deg som leder?

Endringsledelse

Ved langvarige effekter av pandemien, hvordan har organisasjonen tilpasset sin nåværende hverdag etter endringene iverksatt under pandemien?

- Hvordan var overgangen mellom akutt behov for endringsledelse under pandemien til hvordan arbeidsstedet er i dag?
- Hvordan kan en planlegge strategien mot fremtidig kriser nå etter det akutte endringsbehovet under Covid?

Planlagt endring mot endringer innført under pandemien

Hva er forskjellen mellom en planlagt endring og krisesituasjon som under pandemien?

- Hvordan har tiltakene for informasjonsflyt og kommunikasjon som ble implementert under pandemien, fungerer i dag etter pandemien?

- Hvordan er forholdet mellom ansatte og lederen etter pandemien og etter tiltakene som ble iverksatt under pandemien?
- Hvordan kan det effektivt håndteres ansatte når slike situasjoner inntreffer og også med hensyn på langvarige implementeringer etter at krisesituasjonen er ferdig.

Avslutning

- Dersom en slik krise inntreffer igjen, har vi god nok strategier til å håndtere fremtidige kriser bedre?
- Er det noen endringer som du ville helst ikke at det forsettes som en langvarig endring etter pandemien?
- Hvordan påvirkning har pandemien hatt i din nåværende ledestil og føler du at du er mer forberedt som en leder til å håndtere en fremtidig krisesituasjon bedre?

8.2 Samtykke skriv

Samtykke skjema ble utarbeidet før intervjuene og spørreundersøkelsene og derfor kan det være litt avvik mellom skjema og gjennomføring av spørreundersøkelser og intervjuene.

Samtykkeskjema:

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Erfaring av ledere i private og statlige sektorer om dagens ledelsesstrategier etter at fjernledelse har blitt mer vanlig etter covid pandediem?»

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ettervirkning av covid i dagens ledelse og ledelsesstrategier. I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

Jeg skriver en masteroppgave som avsluttende del av studiet mitt (MBA – Strategi og ledelse) Nord Universitet. Forskningen baserer seg på litteraturstudier og intervjuer av et spekter av ledere fra små og store virksomheter både i statlige og private sektorer om deres erfaring av ledelse etter covid. Det er ønskelig å til sammen gjennomføre 8-12 intervjuer til sammen før påsken 2024, hvor deltagelse er anonymt.

Gjennom prosjektet ønsker jeg å finne ut hvordan dagens ledere opplever endringen i ledelsen etter covid pandemien. Hjemmekontor og arbeidsdager hjemmefra praktiserer i større grad etter covid enn før. Dermed måtte lederne tilpasse deres ledelsesmetoder og strategier til å lede fjernt. Intervjuene vil dreie seg om å undersøke ledernes erfaring med ledelse når mange av ansatte arbeider fjernt. Intervjuene vil være rettet mot å undersøke mulige utfordringer og ulemper med ledelsen i dagens samfunn der fjernledelse praktiseres i større grad enn tidligere før covid. Det vil også være hensiktsmessig å få mer informasjon om endringen i organisasjonskulturen som ettervirkning av covid og hvordan dette har preget ledelsen.

Forskningsspørsmålet som skal besvares er:

«Påvirkning av covid i dagens ledelse?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forskningen er en del av Master og Business Administration ved Nord Universitet.

Studenten er Armeen Ali.

Veileder er Nina Kramer Fromreide ved Nord Universitet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å innhente relevant informasjon fra deg som har lederstillinger i dag og praktiserer fjernledelse i stor grad på grunn av større fleksibilitet rundt hjemmekontor etter covid. Din personlige erfaring med dette gjør deg til en interessant kandidat for intervju i denne forskningssammenheng. Jeg ønsker å intervju personer med større eller mindre erfaring innen ledelse (prosjektledere, seksjonsledere og avdelingsledere), hvor det er ønskelig med en god blanding av informanter mht alder, kjønn, yrkesstatus, motiver og interesser.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller til intervju, som vi setter av ca 1 time til. All data vil være anonymisert, både under analyse av datamateriale, videre arbeid med prosjektet og det ferdigstilte prosjektet, så du som informant vil ikke på noen måte være gjenkjennerbar eller noen opplysninger kunne kobles til deg som person. Jeg vil stille deg spørsmål og det vil bli brukt lydopptak og notater for å registrere dine svar og opplysninger. Alle opplysninger og svar blir behandlet i tråd med gjeldende personvernregler og vilkårene i SIKT sin godkjenning av prosjektet og det databehandling. Lydopptak vil bli slettet etter prosjektets slutt.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern - hvordan opplysningene dine vil bli oppbevart og brukt

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til opplysningene i tillegg til meg som student er veilederen min: - Dorthe Eide, professor ved Nord Universitet.

Jeg vil registrere opplysninger som alder, kjønn, yrke og stillingstype. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine vil det bli brukt koder som «D, 24, kokk, aktiv deltager» underveis i prosjektet og i selve oppgaveteksten.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.08.2025. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt, anonymisert data kan evt brukes videre av veileder eller forskere ved Handelshøgskolen Nord.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet) og
- å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har SIKT vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord Universitet ved veileder Nina Kramer Fromreide – Mail: nina.k.fromreide@nord.no

- Student, Armeen Ali – Mail: armeenali24@gmail.com, tlf: 46713302

- SIKT- Kunnskapssektorens Tjenesteleverandør,

Postmottak@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Armeen Ali

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Påvirkning av covid i dagens ledelse», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Å delta i intervju

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

11.02.2024 *Armeen Ali*

----- (Signert av
prosjektdeltaker, dato)