

Oskar Øby

Organisasjonsendring og tilpasning

En kvalitativ studie av samfunnskritiske organisasjoner under COVID-19-pandemien

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Karin Laumann

Mai 2021

Oskar Øby

Organisasjonsendring og tilpasning

En kvalitativ studie av samfunnskritiske organisasjoner under COVID-19-pandemien

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Karin Laumann
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Dette arbeidet markerer slutten på fem flotte år som student ved UIO og NTNU. Studietiden har vært ekstremt lærerik og utviklende, og har vært preget av hardt arbeid og mange nye vennskap. Det er jeg svært takknemlig for å ha opplevd! Prosessen med dette masterprosjektet har vært interessant og krevende, og jeg vil i den forbindelse takke de som på ulike måter har bidratt til gjennomføringen av arbeidet.

Først og fremst vil jeg takke informantene i studien som brukte sin tid og viste vilje til å svare på spørsmål og bidra til prosjektet. Takk til prosjekteier Bjørn-Arve Raanes i Trøndelag fylkeskommune som tok initiativ til prosjektet. Videre ønsker jeg å takke prosjektleder Even Ambros Holte ved SINTEF Digital som initierte samarbeidet, og Beate Kvamstad-Lervold fra SINTEF Ocean for gode innspill.

Jeg vil også takke medstudent Kristina Sundes for godt samarbeid rundt datainnsamling og gode diskusjoner om prosjektet. Veileder Karin Laumann fortjener en stor takk for sin faglige dyktighet og mange gode tilbakemeldinger underveis i prosessen. Videre vil jeg takke klassen min for det gode klassemiljøet som vi har hatt de to siste årene. Det å vite at jeg kunne dra på skolen og møte så mange flotte og kloke mennesker har gitt meg både motivasjon og nye perspektiver som jeg vil ta med meg videre i livet.

Min flotte Maria, tusen takk for støtte og oppmuntrende ord i prosessen. Du har gjort dette arbeidet så utrolig mye lettere.

Avslutningsvis er jeg takknemlig for familien min som har støttet meg og ikke minst vist meg verdien av høyere utdanning. Det gjør at jeg med stolthet kan levere dette arbeidet og runde av min skolegang. Takk!

Oskar Øby

Mai 2021, Trondheim

Sammendrag

Krisen som etterfulgte COVID-19-pandemien førte til store omveltninger i arbeidslivet og stilte både arbeidsgivere og arbeidstakere overfor store utfordringer. Formålet til studien var derfor å undersøke hvordan organisasjoner, ledere og ansatte endret og tilpasset seg krisen. Studien er basert på semi-strukturerte intervjuer med elleve informanter fra samfunnskritiske organisasjoner innenfor gods- og varetransportnæringen i Trøndelag. Funnene ble videre analysert med tematisk analyse. Fra analysen fremkom seks temaer: *aktivitetsendringer og fysiske forandringer i organisasjonen, endringer hos ansatte under krisen, økt digitalisering, krisehåndtering og beredskap, ledelsens håndtering av krisen og opplevelser av og håndtering av organisasjonsendringene*. Resultatene viser at organisasjonene ikke var godt nok forberedt på denne type krise, og gjorde reaktive responser på farer og risikoer ettersom de oppstod. Organisasjonene kunne med fordel utviklet flere proaktive prosedyrer og systematisert sikkerhetsprosesser i større grad for være forberedt på framtidige kriser. Organisasjonene gjorde likevel effektive tilpasninger på nye krav, noe som kan legge et grunnlag for å gjøre proaktive prosesser i framtiden. Dette kan gjøre at de blir bedre rustet for å takle framtidige uforutsette hendelser. Resultatene viste at ledere økte sin samhandling med ansatte og ga de mer myndighet i deres arbeid. Flere ansatte opplevde økt frykt og usikkerhet, men det ble også rapportert om økt endringsvillighet og arbeidsinnsats i krisen. Studien viser derfor at både organisasjoner, ledere og ansatte endret og tilpasset seg krisen på relativt effektivt, men organisasjonene kan i større grad ta proaktive grep for å bli bedre forberedt på nye kriser.

Nøkkelord: organisasjonsendring, krisehåndtering, tilpasning, ledelseskompetanser

Abstract

The new type of crisis that followed the COVID-19 pandemic induced large changes in working life and made both employers and employees face major challenges. The aim of this study was to investigate how organizations, leaders and employees changed and adapted to this crisis. The study was based on semi-structured interviews with eleven participants from critical services within the goods- and transport sector in Trøndelag, Norway. Six themes emerged from the thematic analysis: *activity-changes and physical changes the organization, employee changes during the crisis, increased digitalization, crisis management and preparedness, leadership coping with the crisis and experiences of and dealing with organizational change*. The results showed that the organizations weren't adequately prepared for the crisis and showed reactive responses to risks and dangers. The organizations could therefore benefit from doing more proactive processes and systematize their safety-practices further to be better prepared for future crises. Although, the organizations did effective adaptations to rapidly changing demands, which could contribute to build a foundation for proactive responses to face unforeseen events in the future. The analysis further showed that leaders increased their level of interactions with employees who experienced increased fear and uncertainty. It was also reported higher degrees of readiness for change and willingness to contribute for employees. Hence, the study shows that the organizations, the leaders and their employees changed and adapted to the crisis in relatively effective ways, but could benefit from proactive safety-procedures to be better prepared for future crises.

Keywords: organizational change, crisis management, adaption, leadership competences

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innledning.....	1
Relevans for arbeids- og organisasjonspsykologi.....	1
Problemstillingen og oppgavens struktur	2
Teoretisk rammeverk.....	3
Begrepsavklaring.....	3
Organisasjonsendring.....	3
Krise og uønskede hendelser.....	4
Resiliens	4
Teori.....	5
Sikkerhetstilnærmingene safety 1 og safety 2.....	5
Safety 1.....	5
Safety 2.....	6
Teorien om robuste organisasjoner	7
Egenskaper ved robuste organisasjoner.	8
Organisering for høy reliabilitet.	10
Vedvarende fokus på feil.....	11
Motvilje til å forenkle fortolkninger.....	11
Bevissthet om nåværende operasjoner og situasjoner.....	11
Forpliktelse til resiliens.	12
Fleksible avgjørelsesstrukturer.....	12
Kritikk.	12
Teorien om sunne omstillingsprosesser	12
Empiri	14
Ledelseskompetanser i krise: en respons til COVID-19-pandemien	14
Organisasjonell resiliens og psykologisk trygghet hos ansatte i helsesektoren under COVID-19-pandemien	15
Ledelse i digital transformasjon hos serviceorganisasjoner i Tyskland under COVID-19-pandemien.....	16
Ledelseskommunikasjon under COVID-19-pandemien	17
Oppsummering av empiri.....	19
Metode.....	20

Beskrivelse av studien og samarbeid i prosjektet	20
Valg av metode	20
Vitenskapelig ståsted.....	21
Deltakerne i studien	21
Intervjuguidene	23
Intervjuene	25
Transkribering.....	25
Etikk.....	26
Analysen	26
Fremgangsmåte	26
Forarbeidet til analysen.....	27
Fasene i analysen	27
Bli kjent med dataen.....	27
Generering av koder	27
Søk etter temaer.....	28
Gjennomgang av temaene	28
Definering og navngiving av temaer.....	29
Formulere funnene i rapport.....	29
Resultater.....	30
Kontekst	30
Temaer i denne studien.....	30
Aktivitetsendringer og fysiske forandringer i organisasjonen	32
Økt og redusert etterspørsel.....	32
Hjemmekontor.....	32
Smittevern.	33
Endringer hos ansatte under krisen	34
Stress og usikkerhet blant ansatte.....	34
Positive holdningsendringer for ansatte i krise.	35
Sosial kontakt.	35
Sykefravær.	37
Økt digitalisering.....	37
Ny bruk av digitale plattformer	38
Positivt med digitale løsninger.....	39
Negativt med digitale løsninger.	40
Krisehåndtering og beredskap.....	42
Beredskap.....	42

Krisekommunikasjon.....	43
Krisetiltak.....	44
Ledelsens håndtering av krisen.....	45
Ledelseskommunikasjon.....	46
Økt deltakende ledelse og tilrettelegging.....	47
Opplevelser av og håndtering av organisasjonsendringene.....	48
Usikkerhet for hvordan krisen ville utvikle seg.....	48
Organisasjonenes tilpasning til nye krav.....	50
Utfordringer for organisasjonene grunnet endringer i eksterne forhold under krisen.....	50
Endringer på grunn av krisen som ga mer fleksibilitet.....	51
Samarbeid mellom bedrifter.....	52
Organisasjonslæring i krise.....	53
Diskusjon.....	56
Oppsummering av funn.....	56
Aktivitetsendringer og fysiske forandringer i organisasjonen.....	56
Endringer hos ansatte under krisen.....	56
Økt digitalisering.....	57
Krisehåndtering og beredskap.....	57
Ledelsens håndtering av krisen.....	57
Opplevelser av og håndtering av organisasjonsendringene.....	58
Funnene i studien sett opp mot Safety 1- og 2 tilnærmingene.....	58
Oppsummert.....	61
Hvordan organisasjonene endret seg i lys av teorien om robuste organisasjoner.....	62
Sikkerhet og prosedyrer.....	62
Kommunikasjon og oppmerksom organisering.....	63
De fem organiserende prinsipper for robuste organisasjoner.....	65
Oppsummert.....	67
Hvordan krisen påvirket ledelsen og de ansatte i lys av teorien om sunne omstillingsprosesser.....	68
Hvordan krisen påvirket ledelsen og de ansatte i lys av empiri.....	69
Et digitalt skifte i hvordan ledelsen og de ansatte kommuniserte.....	72
Praktiske implikasjoner for studien.....	74
Metodiske betraktninger.....	77
Gyldighet.....	77
Pålitelighet og forskers posisjon.....	77
Generalisering.....	78
Forslag til framtidig forskning.....	79

Konklusjon	80
Referanser.....	81
Vedlegg	84
Vedlegg 1: Godkjent søknad NSD.....	85
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	88
Vedlegg 3: Intervjuguide hovedintervju	93
Vedlegg 4: Intervjuguide andreintervju.....	96

Innledning

Covid-19-viruset har skapt både en global helsekrise og en internasjonal økonomisk trussel (Kniffin et al., 2020). Nedstengingen som fulgte av krisen har på kort tid endret flere deler av arbeidslivet og har skapt en rekke utfordringer for arbeidsgivere og arbeidstakere. Man kan hevde at krisen er ulik andre kriser som naturkatastrofer og interne ulykker i organisasjoner ved at den er langvarig og i mindre grad deler egenskaper med andre kriser. Koronapandemien brakte derfor med seg uforventede elementer som relativt få personer og virksomheter var forberedt på. Det stilte krav til at organisasjoner måtte endre seg og arbeide på nye måter. Nye arbeidspraksiser i krisen var blant annet arbeid fra hjemmekontor, virtuelle møter og fjernledelse (Kniffin et al., 2020). Flere ansatte ble permittert, og i tillegg måtte operativt ansatte innenfor kritiske næringer og tjenester stå i en tøffere arbeidshverdag (Kniffin et al., 2020). Dette krevde at organisasjoner, ledere og ansatte måtte endre seg raskt for å kunne skape både virtuelle arbeidsmiljøer og tilpasninger for kritiske organisasjoner slik at driften kunne opprettholdes (Bartsch et al., 2020). Blant annet måtte nye sikkerhetsimplikasjoner innen smittevern og virushåndtering også tas hensyn til for å kunne gjennomføre denne driften.

Det er demonstrert en rekke negative helseeffekter som psykologisk usikkerhet, utbrenthet, økt sykefravær og redusert mental helse om endringsprosesser gjennomføres på lite hensiktsmessige måter og når veletablerte organisasjonsstrukturer forsvinner (Saksvik et al., 2007). En av de særskilte utfordringene organisasjonene i krisen opplever er at endringene er påtvingende. Virksomheter hadde dermed ikke tid til å planlegge sine endringer og måtte tilpasse seg krisen raskt. Dette var nødvendig for at organisasjonene i studien kunne tilby nødvendige varer og tjenester til samfunnet, fordi de er betegnet som samfunnskritiske.

Nye sikkerhetsimplikasjoner og endrede arbeidshverdager i krisen stiller ledere ovenfor nye utfordringer. Dette gjelder spesielt de som skal lede ansatte innenfor strenge smittevernstiltak operativt i organisasjoner, eller virtuelt fra hjemmekontor. Derfor er det aktuelt å finne ut av hvordan endringene har påvirket både ledere og ansatte i krisen. Det kan også være verdifullt å få rede på hvordan de har tilpasset seg nye arbeidssituasjoner for å muligens kunne anvende tilegnet kunnskap til effektive implementeringer og praksiser for framtidige kriser.

Relevans for arbeids- og organisasjonspsykologi

Mye forskning innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi har fokusert på planlagte organisasjonsendringer og krisehåndtering fra ulykker og naturkatastrofer. Nytt for denne

krisen er en virusssmitte som førte til påtvingende samfunnsendringer og som medførte raske organisasjonsendringer som i relativ forstand er langvarige sammenliknet med tidligere kriser. Derfor er det behov for å vite mer om hvordan organisasjonene har endret seg i krisen, samt hvilke konsekvenser det har hatt for ledere og ansatte i organisasjonene. Denne studien kan ha relevans for forskere og praktikere innen arbeids- og organisasjonspsykologi fordi den undersøkte flere dimensjoner av endringsprosesser ved en ny type krise som få organisasjoner og personer var forberedt på. Ønskelig kan innsikter fra studien derfor bidra med kunnskap som kan gjøre organisasjoner bedre forberedt på lignende kriser, men potensielt også nye.

Innenfor arbeids- og organisasjonspsykologien vektlegges helsefremming som et viktig prinsipp for praksiser på arbeidsplasser og i virksomheter. Dette kan oppnås via forebygging, og krever en proaktiv tilnærming. Sikkerhetsteoriene til Hollnagel (2014) og Weick og Sutcliffe (2007) legger vekt på dette perspektivet for hvordan organisasjoner tenker og organiserer seg for sikkerhet. Disse teoriene, samt Saksvik et al. (2007) sin teori om sunne omstillingsprosesser belyser også hvordan organisasjoner kan kommunisere og håndtere kriser. Slik kan teoriene og studien bidra til interessante innsikter til feltet og for praktikere i organisasjoner for denne krisen. Videre tar oppgaven for seg hva ledere kan gjøre for å håndtere og ivareta sine ansatte i krisen. Dette kan hevdes å være av stor viktighet grunnet de store endringene som har skjedd for arbeidsstokken i Norge siden nedstengingen av samfunnet i mars 2020.

Problemstillingen og oppgavens struktur

For å undersøke endringene som skjedde hos organisasjonene i studien, samt deres ledere og ansatte, ble følgende problemstilling for prosjektet benyttet: *hvordan har organisasjoner endret og tilpasset seg koronakrisen, og hvordan har det påvirket ledelsen og de ansatte?* Denne problemstillingen kan tillate meg å få et innblikk i de mange komplekse sammenhengene om hvordan organisasjonsendringer og endringer for menneskene i organisasjoner foregår, spesielt relatert til en langvarig krise. Videre for oppgaven presenteres teoretisk rammeverk og empiri på organisasjonsendringer og ledelse i krise. Følgelig presenteres valg av metode, vitenskapelig ståsted, beskrivelser av prosjektet og etiske betraktninger. Metodedelen inneholder så en beskrivelse av analysen, med presentasjon av Braun og Clarke (2006) sine steg for å gjennomføre tematisk analyse. Videre vil resultatdelen presentere de seks hovedtemaene som fremkom i analysen. Teorien og resultatene vil sammen danne diskusjonsdelen av oppgaven som har til hensikt å besvare og diskutere problemstillingen. Oppgaven avsluttes så med implikasjoner for praksis, metodiske betraktninger, forslag til framtidig forskning og konklusjon.

Teoretisk rammeverk

Jeg vil i det følgende gi en begrepsavklaring av relevante begreper og presentere teori og empiri som er relevant for problemstillingen. Teoriene er sikkerhetsperspektivene safety 1- og 2 av Hollnagel (2014), teorien om robuste organisasjoner av Weick og Sutcliffe (2007) og teorien om sunne omstillingsprosesser av Saksvik et al. (2007). Jeg valgte disse sikkerhetsteoriene fordi de handler om hvordan organisasjoner kan være tilpasningsdyktige og forberedt på mange ulike typer kriser og uventede hendelser. Slik virker disse teoriene relevante å anvende for å vurdere den uventede krisen som oppstod grunnet COVID-19-pandemien. Teorien av Saksvik et al. (2007) er ikke disse den eneste teorien innenfor organisasjonsendring. Klassiske teorier som Kotter (1995) sin stegs-modell for organisasjonsendring og Armenakis et al. (1993) sin teori om endringsvillighet kunne også gitt innsikter til studien. Jeg valgte likevel teorien til Saksvik et al. (2007) fordi jeg oppfatter at den legger mer vekt på psykososiale arbeidsforhold til ansatte under organisasjonsendringer, noe som passer godt med problemstillingen. Videre vil empiri på organisasjonsendring, ledelse og kommunikasjon under pandemien presenteres (Bartsch et al., 2020; Dirani et al., 2020; Rangachari & Woods, 2020).

Begrepsavklaring

På bakgrunn av at begreper kan ha ulike definisjoner og betydninger i litteraturen, presenteres min definisjon og bruk av sentrale begreper i studien i det følgende.

Organisasjonsendring

Organisasjonsendring er et bredt konsept som kan involvere en rekke ulike perspektiver, aktiviteter, strategier, handlinger og konsekvenser (Gilley et al., 2009; Saksvik et al., 2007). Dette kan være omstrukturering, nye praksiser og implementering av ny teknologi (Arbeidstilsynet, 2021; Bernstrøm, 2014). Tidligere modeller om organisasjonsendring så gjerne endring som en sekvensiell prosess hvor endringer skjedde steg for steg. I senere år har forskere sett på organisasjonsendring som mer flytende, dynamisk og prosessorientert (Saksvik et al., 2007). Organisasjonsendring i denne oppgaven handler om prosessene hvor en organisasjon gjør noe annerledes. Endring av prosesser og utvikling skjer kontinuerlig. Dette angår flere ulike aktiviteter og praksiser som berører ledere og ansatte organisasjoner, samt organisasjoner i sin helhet.

Det er også blitt gjort en distinksjon mellom *planlagte-* og *framvoksende organisasjonsendringer* (Bernstrøm, 2014). Planlagte endringer er gjerne et resultat av bevisste tiltak fra endringsagenter som planlegger, initierer og implementerer endring.

Framvoksende endringer utvikler seg og vokser ofte fram fra daglig praksis, uten forutbestemte intensjoner om å endre noe (Bernstrøm, 2014). I tillegg er begrepet *påtvingende endringer* relevant for denne studien ettersom nedstengingen av Norge grunnet spredningen av COVID-19-viruset medførte mange påtvingende endringer for organisasjonene.

Krise og uønskede hendelser

Jaques (2007) definerer en organisasjonskrise som en hendelse med lav sannsynlighet og stor påvirkning som truer levedyktigheten til organisasjonen og karakteriseres av tvetydig årsak, effekter og måter å oppløse den på. Prewitt og Weil (2014) definerer en organisasjonskrise som en uforventet og dramatisk hendelse som tvinger organisasjonen i kaos og kan ødelegge den uten raske og bestemmende handlinger. Gitt de ulike definisjonene kan en organisasjonskrise kjennetegnes ved å være uforventet og lite sannsynlig. En organisasjonskrise kan også ha potensiale for å gi store konsekvenser og føre til både positive og negative endringer for en organisasjon.

I forlengelse av begrepet krise brukes ofte begrepet *uønsket hendelse* innen litteratur om sikkerhet og krisehåndtering. Begrepet kan defineres som en planlagt hendelse som ikke oppnår sitt tiltenkte resultat, at noe går galt og hendelsen har årsaker som kan identifiseres og håndteres (Hollnagel, 2014; Hudson, 2003). Reason (2000) hevder at en uønsket hendelse kan oppstå på grunn av menneskelige feil. Disse feilene kan i denne studien skje i planlagte, framvoksende eller påtvingende organisasjonsendringer. Eksempler på uønskede hendelser kan være smitte i produksjon hos en organisasjon, en nesten-ulykke eller en faktisk ulykke under arbeidsaktivitet.

Resiliens

Begrepet kan i bred forstand defineres som evnen til å forutse, overleve og komme seg til opprinnelig eller forbedret tilstand etter å ha vært i et turbulent miljø (Rai et al., 2021). Sutcliffe (2011) definerer organisasjonell resiliens som evnen til en organisasjon, team, system eller avdeling til å opprettholde eller gjenoppbygge en dynamisk stabil tilstand som tillater å opprettholde operasjonene sine selv under stressende hendelser eller ulykker for organisasjonen. En stressende hendelse kan i denne sammenhengen være tiltak innført av myndigheter som gjør en organisasjon må endre sine vanlige måter å gjennomføre praksis på, som de må tilpasse seg til.

Sikkerhetsbegrepet kunne også blitt definert i denne delen av oppgaven, men siden sikkerhetstilnæringene safety 1- og 2 til Hollnagel (2014) i stor grad handler om definisjonene av sikkerhet, vil disse presenteres i det følgende.

Teori

I denne delen vil jeg presentere sikkerhetsteoriene safety 1- og 2 til Hollnagel (2014). Videre følger teorien om robuste organisasjoner av Weick og Sutcliffe (2007) og teorien om sunne omstillingsprosesser av Saksvik et al. (2007).

Sikkerhetstilnærmingene safety 1 og safety 2

Innenfor sikkerhetslitteraturen er det vanlig å se safety 1 som det tradisjonelle synet på sikkerhet hvor man forsøker å unngå ulykker. Safety 2 er en nyere tilnærming hvor man søker å gjøre så mye som mulig riktig i en organisasjon for å oppnå sikkerhet. Dette vises i de to tilnærmingene gjennom organisasjoner sitt syn på ulykker og uønskede hendelser gjennom et *reaktivt* fokus i safety 1 eller et *proaktivt* fokus i safety 2 (Hollnagel, 2014).

Safety 1. Innenfor safety 1-perspektivet forsøker man å redusere antallet uønskede hendelser eller ulykker til et akseptabelt minimumsnivå. Dette kan oppnås enten ved å eliminere årsakene til feil og farlige situasjoner, eller ved å redusere effektene hvis de har skjedd. Man måler altså sikkerhet på en indirekte måte, gjennom fravær av feil og ikke kvalitet på sikkerheten (Hollnagel, 2014).

Måten man forsøker å redusere uønskede hendelser på gjøres ved å kontrollere handlinger i normal tilstand i en organisasjon og ved å redusere mulighetene for variasjon i måten de utføres på. Organisasjoner kan benytte ulike barrierer for å unngå at feil og mangler fører til store ulykker. Eksempler på barrierer kan være kunnskap, lover, korrekte prosedyrer og rutiner, signaler og fysiske barrierer. Det kreves at ansatte må overholde prosedyrene i arbeidets utførelse for å kunne unngå feil og mangler (Hollnagel, 2012).

Hvis en uønsket hendelse skulle skje, forsøker man i safety 1-tilnærmingen å finne roten til årsaken (Hollnagel, 2014). Når årsaken er funnet forsøker man enten å eliminere den eller å deaktivere negative årsak- virkningseffekter. Siden årsaken ofte kan assosieres med en spesifikk komponent, er løsningen ofte å re-designe prosessen hvor feilen skjedde slik at komponenten elimineres og erstattes med en bedre komponent. Dette kan for eksempel ta form gjennom å erstatte mennesker med automatiserte prosesser. Når dette er gjort måles antall uønskede hendelser igjen for å sammenlikne prosessen før og etter re-designet.

Denne tilnærmingen er reaktiv fordi responsen starter når noe har gått feil eller har blitt identifisert som en risiko for at noe kunne gått feil. En reaktiv tilnærming kan i prinsippet fungere hvis de uønskede hendelsene skjer så sjeldent at de ikke påvirker de primære aktivitetene hos organisasjonen. Hollnagel (2014) skriver at hvis et reaktivt system skal være trygt, krever det at prosessene gjøres likt og at de uønskede hendelsene skjer med en regularitet som tillater at man kan forutse og gjøre klar effektive responser på forhånd av

uønskede og farlige hendelser. Det er derfor krevende for organisasjoner når noe uforventet skjer fordi det må brukes store ressurser på å finne beste respons som kan gjøres. Denne prosessen er vanskelig og kan lede til utilpassede responser. Det kan også gjøre at en organisasjon mister evnen til å håndtere et system på en sikker og trygg måte.

I følge Hollnagel (2014) har arbeidsmiljøer i den moderne verden endret seg så mye at et utelukkende fokus på antakelsene i Safety 1-tilnærmingen er utdaterte. Han hevder at å ikke mislykkes som i safety 1, ikke er det samme som å lykkes, og motsatt. Derfor argumenterer han for at en definisjon av sikkerhet ikke utelukkende må fokusere på å unngå at noe går galt, men også må fokusere på at aktiviteter skal gå bra. Her kan sikkerhetsperspektivet safety 2 tilby en mer proaktiv tilnærming til sikkerhet. Hollnagel (2014) hevder at organisasjoner kan benytte seg av tilnærmingene til både safety 1 og 2 for å skape sikkerhet i organisasjonene sine. Hvordan organisasjoner kan skape en proaktiv tilnærming til sikkerhet gjennom safety 2-perspektivet beskrives i det følgende.

Safety 2. Tilnærmingen defineres som evnen til å lykkes under forventede og uforventede betingelser hvor antallet tilsiktede og akseptable utfall i daglige aktiviteter er så høyt som mulig (Hollnagel, 2014). I motsetning til safety 1 er fokuset til safety 2 å gjøre aktiviteter riktig og forstå hvorfor operasjonene går bra, fremfor å reagere når uønskede hendelser oppstår (Hollnagel, 2014). Tilnærmingen søker også å se og forstå hva som faktisk går bra, nesten bra og dårlig for å få en dyp forståelse av arbeidsprosesser.

At arbeidsprosesser går bra skaper et fravær av feil. Tilnærmingen mener at dette fraværet av feil er et resultat av aktiv engasjering av menneskene, og sikkerhet måles gjennom tilstedeværelse av suksesser. Fordi sikkerhet er noe som skjer, kan det observeres, måles og styres, i kontrast til ikke-hendelser i safety 1. For å skape et sikkert system søker man derfor å forstå hvordan det lykkes fremfor hvordan det feiler (Hollnagel, 2014).

I safety 2-tilnærmingen antar man at systemer fungerer fordi menneskene evner å tilpasse hva de gjør for å passe arbeidets betingelser (Hollnagel, 2014). Personer i organisasjoner lærer å identifisere og overkomme designfeil og funksjonelle feil fordi de kan gjenkjenne de faktiske kravene, tilpasse innsatsen og bruke prosedyrer for å tilpasse disse betingelsene. Evner ansatte dette kan de finne feil før de har skjedd, eller når de er i ferd med å skje. Slik kan de stoppe at farlige situasjoner kan utvikle seg. Resultatet er tilpassede og varierte måter å løse arbeidsoppgaver på. Dette utgjør basisen for sikkerhet og produktivitet i safety 2. Man forsøker derfor å finne dype forståelser av hvorfor og hvordan improvisasjoner og tilpasninger gjøres av mennesker i organisasjoner i safety 2-tilnærmingen. Man forsøker

også å anerkjenne, overvåke og kontrollere utførelser. Dette mener Hollnagel (2014) er oppgaven til sikkerhetsadministrering i safety 2.

Selv om safety 1 og 2 bruker fundamentalt ulike tilnærminger til sikkerhetsprosesser, leder begge til reduksjon av uønskede konsekvenser og utfall. Sikkerhetsadministrering kan ikke oppnås alene innenfor safety 2-tankegangen siden det ikke er nok å kontrollere og administrere farer. Derfor er det proaktive fokuset på uønskede hendelser avgjørende i dette perspektivet. Med dette fokuset kan organisasjoner gjøre nødvendige tilpasninger før noe farlig eller uønsket skjer, påvirke hvordan noe skjer og helst hindre at farlige hendelser skjer i det hele tatt. En stor fordel i denne tilnærmingen er at tidlige responser krever mindre ressurser fordi konsekvensene av en uønsket hendelse vil ha hatt kortere tid på å utvikle seg (Hollnagel, 2014).

For at organisasjoner skal lykkes innenfor safety 2-tilnærmingen må de kunne forutse hva som kommer til å skje med en akseptabel treffsikkerhet og ha nødvendige ressurser og mennesker for å kunne handle effektivt. Derfor krever det en dyp forståelse for systemene i organisasjonene, hvordan miljøet rundt endrer seg og hvordan delene av systemet påvirker hverandre (Hollnagel, 2014).

Det representerer et uunngåelig problem for safety 2-tilnærmingen at framtiden er usikker. Hvis prediksjoner har vært feil, kan ressurser, tid og forberedelser i organisasjonen være bortkastet. Derfor krever det en viss risiko å jobbe proaktivt i tråd med safety 2-perspektivet. Likevel kan alternativet ved å ikke være forberedt på en uønsket og farlig hendelse være mer alvorlig og dyrere for organisasjoner både på kort og lang sikt. Derfor kan safety 2-perspektivet gi verdifulle innsikter til dagens moderne arbeidsmiljø med komplekse systemer som potensielt kan volde store skader ved forekomst av uforventede og farlige hendelser.

Oppsummert skiller Safety 1- og safety 2-tilnærmingene seg fra hverandre blant annet gjennom deres reaktive eller proaktive fokus på ulykker og uønskede hendelser. En teori som kan komplementere det proaktive fokuset til safety 2-tilnærmingen er teorien om robuste organisasjoner til Weick og Sutcliffe (2007) som handler om å forstå det menneskelige bidraget til hvorfor arbeidsprosesser i organisasjoner går bra.

Teorien om robuste organisasjoner

Flere robuste organisasjoner finnes innen luftfart, atomkraft, olje- og gassektoren (Hudson, 2003). Disse organisasjonene operer i risikable miljøer med avanserte teknologier hvor konsekvensene av feil og ulykker er svært alvorlige (Hudson, 2003). Likevel opplever organisasjoner innenfor disse sektorene svært få ulykker og har høye sikkerhetsnivåer

(Hudson, 2003). Måten organisasjonene oppnår disse sikkerhetsnivåene kan ses i lys av teorien om robuste organisasjoner. Teorien handler om det menneskelige bidraget til at arbeidsoperasjoner ofte går bra (Weick et al., 2008). Denne kunnskapen og praksisene kan potensielt gi verdifull innsikt til samfunnskritiske organisasjoner i denne studien for at de ønskelig kan oppnå høye sikkerhetsnivåer og respondere effektivt på raskt endrede krav i kriser og uønskede hendelser.

Egenskaper ved robuste organisasjoner. Forskere har funnet flere unike egenskaper ved robuste organisasjoner som presterer på et høyt nivå sikkerhetsmessig (Sutcliffe, 2011; Weick et al., 2008; Weick & Sutcliffe, 2006). Disse egenskapene er blant annet unike teknologier, oppgaver og arbeidsdesign, godt trent personell, frekvente prosess-revisjoner og kontinuerlig forbedring av prosedyrer (Sutcliffe, 2011).

Egenskapene er med på å gjøre robuste organisasjoner unike gjennom deres evne til å forhindre og håndtere ulykker og uønskede hendelser på måter som stopper deres konsekvenser i å spre seg i organisasjonene (Weick et al., 2008). Dette klarer robuste organisasjoner fordi de har mekanismer for å overvåke og rapportere små signaler på at systemer kan kollapse. De har også fleksibilitet og evner til å kunne respondere raskt, reorganisere ressurser og handlinger slik at de kan opprettholde fungering til tross for farer (Sutcliffe, 2011).

Weick et al. (2008) hevder at robuste organisasjoner skiller seg fra andre organisasjoner fordi de over tid evner å unngå ulykker i komplekse systemer. Her hevder forskerne at menneskene i robuste organisasjoner klarer å se for seg og tilpasse seg til mulige ulykker, farer og uønskede hendelser. Dette er krevende fordi det er vanskelig å spesifisere og visualisere mulige farlige hendelser når personer i organisasjoner ikke opplever at de forekommer.

Likevel evner robuste organisasjoner å skape den oppmerksomheten hos menneskene som trengs for å oppdage, tilpasse og mestre disse potensielle farene. Måten de har arbeidet på for å skape denne kontinuerlige oppmerksomheten er at de har organisert seg på måter som øker kvaliteten på oppmerksomhet for personer på tvers innad i organisasjonen (Weick et al., 2008). Det øker personene sitt fokus på detaljer slik at de kan finne hvordan miljøer og kontekster i organisasjoner varierer, noe som tillater raske responser ved uønskede hendelser. Dette kaller forskere for *oppmerksom organisering* (Weick et al., 2008).

Oppmerksom organisering skaper et grunnlag for at personer kontinuerlig utvikler, raffinerer og oppdaterer delte forståelser av situasjoner de møter. Organiseringen innebærer også at systemene lar personer bruke evnene sine til å handle ut fra denne forståelsen

(Sutcliffe, 2011; Weick et al., 2008). Dette trigger proaktive handlinger hvor man søker å oppfatte hendelser i forkant for å begrense kriser. For å oppnå det kreves det at ledere og ansatte fokuserer på å bygge sosiale og relasjonelle infrastrukturer i organisasjonen sin som tillater kontinuerlig fellesforståelse og våkenhet for feil og farer (Weick et al., 2008). Til tross for denne våkenheten for feil og farer, er ikke fokuset til robuste organisasjoner på undersøkelsen av feil, men heller på suksessfaktorer ved sikkerhet.

Det er fokus på perfektjon i rutiner i organisasjonen, selv om de vet at dette ikke kan oppnås. Derfor hevder teorien at personer konstant skal forsøke å forbedre reliabiliteten i organisasjonen for å unngå feil og ulykker, samt å komme seg raskt etter feil (Sutcliffe, 2011). Reliabilitet betyr i denne sammenheng evnen til å gjennomføre suksessfulle arbeidsprosesser i risikable og raskt endrede forhold over tid. Slik ser man på robuste organisasjoner som reliabilitetssøkende og ikke reliabilitetsoppnående (Weick et al., 2008). Reliabilitetssøkende organisasjoner styrer risikable teknologier effektivt gjennom organisasjonell kontroll av farer. Slik kan vi forstå at høy risiko og effektivitet kan sameksistere. Organisasjoner må derfor prestere godt under risikable omgivelser og det krever en sterk innsats for å oppnå dette (Sutcliffe, 2011; Weick & Sutcliffe, 2006).

En annen forutsetning for å oppnå reliabilitet for robuste organisasjoner er fokuset på å forutse eller forebygge uønskede hendelser (Sutcliffe, 2011). Her forsøker medlemmer av organisasjonen å forutse og identifisere hendelser som ikke burde skje, alle mulige årsaker og deres forløpere (Sutcliffe, 2011). Deretter søkes det å lage prosedyrer for å unngå disse uønskede hendelsene. Reliabilitet i organisasjoner avhenger av menneskelig variasjon i utførelser og prestasjoner. Måten man oppnår reliabilitet på, er gjennom høyt standardiserte prosedyrer og rutiner for utførelser. Studier viser at robuste organisasjoner er svært opptatte av blant annet detaljerte prosedyrer, protokoller, verktøy og beredskapsplaner for å kontrollere atferden til medlemmer i organisasjon for å forhindre feil (Sutcliffe, 2011).

Det sterke fokuset på å forutse potensielle negative hendelser kan fjerne usikkerhet og store mengder informasjon som må prosesseres av personer i organisasjoner. Fokuset kan også redusere sjansene for feilbedømmelser og andre feil. Det kan videre beskytte mot individuell skyld ved feil avgjørelser og gir et fokus på standardiserte prosedyrer som fjerner mulighet for individuelle løsninger på prosedyrer som kan utgjøre en sikkerhetsrisiko (Sutcliffe, 2011; Weick et al., 2008).

Forskning innenfor helsesektoren understreker betydningen av protokoller og retningslinjer for klinisk praksis (Sutcliffe, 2011), men forskningen viser også at organisasjoner som binder seg til protokoller ikke kan forebygge alle slags uønskede

hendelser, slik som koronakrisen. Skulle organisasjoner skrevet protokoller for alle mulige situasjoner hadde det krevd store ressurser og det kunne gitt for høy kompleksitet til at menneskene kunne forstått de. Å følge detaljerte prosedyrer kan skape reliabilitet og disiplin, men blind etterfølgelse kan redusere evnen til å tilpasse og agere raskt på overraskelser (Sutcliffe, 2011). Det kan også redusere den fleksibiliteten som menneskene i organisasjonen trenger for å kunne skape det sikkerhetsnivået som trengs for å oppnå reliabilitet. Weick et al. (2008) hevder at robuste organisasjoner kan oppnå høy grad av reliabilitet gjennom å utvikle en individuell og kollektiv resiliens i organisasjonene sine. Robuste organisasjoner er unike fordi de mener at reliabilitet ikke er utfallet av organisasjonell variabilitet, men resultatet av en kontinuerlig administrering av svingninger i jobbprestasjoner, menneskelig samhandling og tilpasning (Weick et al., 2008).

For å være oppmerksom på disse svingningene og uønskede hendelsene bygger robuste organisasjoner kapabiliteter for resiliens. Disse kapabilitetene involverer tre evner. Den første evnen er å oppfatte motgang og opprettholde fungering til tross for press, vanskeligheter og raske endringer. Den andre evnen handler om at organisasjonene kommer seg raskt tilbake til normal tilstand etter uforventede hendelser. Det vil si at ulike team, avdelinger eller hele systemer er gode på å absorbere en overraskelse framfor å knekke sammen. Den tredje evnen er at organisasjonene lærer og utvikler seg fra tidligere uønskede hendelser. Dette gjør robuste organisasjoner gjennom å oppdage, håndtere og komme tilbake fra unngåelige feil som i noen grad vil forekomme. Det vil altså si at robuste organisasjoner ikke er komplette eller feilfrie, men de forutser og handler på måte som gjør at feil og uønskede hendelser ikke hindrer normal drift (Sutcliffe, 2011; Weick et al., 2008).

Organisering for høy reliabilitet. Særlig to overordnede praksiser kan være med på å bidra til sikkerhet gjennom resiliens og reliabilitet i robuste organisasjoner. Det er *respektfull samhandling* og *oppmerksomhet i relasjoner*. Sutcliffe (2011) hevder at mange personer i møter på en konflikt mellom egne og majoriteten sine perspektiver i organisasjonene sine. Disse situasjonene kan true sosialt liv hvis de ikke aksepteres, og frykten for å si noe feil kan gjøre det vanskeligere å snakke om sikkerhetstrusler. Respektfull samhandling kan være med på å motvirke dette. Hvis mennesker i organisasjoner samhandler med respekt er de mer tilbøyelige for å kommunisere tolkninger til andre og komme frem til en felles forståelse (Sutcliffe, 2011). Tillit til andre og en uttalt ærlighet kan øke sannsynligheten for at mennesker formidler sine sikkerhetsbekymringer og forhører seg om andres synspunkter.

Videre understreker Sutcliffe (2011) at ansatte må å ha oppmerksomhet i relasjoner for å forstå hvordan et system er bygd opp slik at de kan oppnå organisasjonelle mål og hvordan

ens egne handlinger bidrar til å nå dette målet. Ansatte må også forstå hvordan sin egen jobb er i relasjon og sammenheng til andre sitt arbeid for å nå målet. Hvis personer i organisasjoner har en bevissthet rundt dette ved utførelser av arbeidsoppgaver vil det kunne bidra til å kunne skape en robust organisasjon.

I forlengelse av disse to overordnede praksisene er det mer spesifikke prinsipper organisasjoner kan følge for å oppnå resiliens. Disse prinsippene kan gi medlemmene i organisasjoner mulighet til å avdekke og handtere problemer og farer i en tidlig fase. Sutcliffe (2011) beskriver fem slike prinsipper. De handler om at organisasjoner skal ha kontinuerlig fokus på feil, unngå overforenklinger, være sensitive for operasjoner, ha resiliente evner og ha fleksible avgjørelsesstrukturer (Sutcliffe, 2011).

Vedvarende fokus på feil. Prinsippet handler om at personer i robuste organisasjoner har et fokus på feil og svakheter som kan forebygge potensielt farlige og uønskede hendelser. Disse personene antar at små problemer eller uoverensstemmelser kan være symptomer på eller forløpere til større problemer (Sutcliffe, 2011). I praksis forsøker robuste organisasjoner å identifisere hva som må gå feilfritt, hva som kan gå galt, hvordan det kan gå galt og hva som har gått galt i sine prosedyrer og systemer. Det er også et kontinuerlig fokus i organisasjonene på rapportering av små signaler som kan tyde på at noe er galt eller kan gå galt. Dette tillater robuste organisasjoner å tidlig oppdage feil, eller unngå at feil gjøres i det hele tatt (Sutcliffe, 2011).

Motvilje til å forenkle fortolkninger. Robuste organisasjoner unngår forenklinger av forståelser og prosedyrer fordi det kan gi falske oppfatninger om at de vet nøyaktig hva de står ovenfor (Sutcliffe, 2011). Forenklinger kan også begrense forhåndsreglene folk tar og antall uønskede konsekvenser de kan se for seg. Menneskene i robuste organisasjoner vet at de ikke vet alt, og de vet ikke hva de ikke vet (Sutcliffe, 2011). Derfor forventer de å bli overrasket og søker derfor etter alternative tolkninger som utfordrer etablert kunnskap og endrede krav. Fokus på raskt endrede krav vil være et spesielt viktig fokuspunkt i krisetid grunnet usikkerhet og potensielt store konsekvenser av feilbedømmelser. Robuste organisasjoner forsøker også å ha en variert arbeidsstokk fordi det kan føre til flere perspektiver blant de ansatte for komplekse sikkerhetssystemer. Det kan gjøre at organisasjonen bedre kan tilpasse variasjonene i systemene sine til endrede krav som de stilles ovenfor (Sutcliffe, 2011).

Bevissthet om nåværende operasjoner og situasjoner. I følge Sutcliffe (2011) ønsker robuste organisasjoner å skape og opprettholde et overblikk over situasjoner via oppmerksomhet på informasjon i sanntid. Ved bevissthet på hva som skjer når, gjør de små

justeringer fortløpende for å hindre at små problemer eller feil utvikler seg til større kriser. Det kan for eksempel være sommerfugleffekter hvor små endringer i en tilstand over tid kan gi store endringer i en annen tilstand (Dekker et al., 2011). Små problemer er gjerne produkter av latente feil og økt situasjonsbevissthet kan avdekke slike latente forhold som kan skape farer (Sutcliffe, 2011).

Forpliktelse til resiliens. Robuste organisasjoner har velutviklede ferdigheter i å forutse mulige farer før de skjer og evner å raskt komme seg etter uforventede hendelser. Slike evner handler om improvisering, læring og tilpasning. Måten de utvikles på er ofte gjennom trening og simulering, varierte jobberfaringer og læring fra tilbakemeldinger (Sutcliffe, 2011). Robuste organisasjoner bruker derfor tid på å utvikle, skape og forbedre planer og prosedyrer for å inkorporere hva de har lært i disse (Weick et al., 2008).

Fleksible avgjørelsesstrukturer. Hvis uforventede hendelser oppstår, desentraliserer robuste organisasjoner beslutningstakingen sin til de som har ekspertise på spesifikke problemstillinger fremfor å følge en mer tradisjonell hierarkisk rangering (Sutcliffe, 2011). Det gjør at perspektiver og kompetanse fra eksperter anvendes på nye problemer og at nylige oppståtte problemer får rask oppmerksomhet før de blir større. Denne fleksibiliteten lar systemer håndtere usikkerhet og tillater at personer i organisasjoner ikke har perfekt kunnskap for alle problemstillinger. Det lar robuste organisasjoner ta gode avgjørelser, noe som vil kunne være spesielt viktig i krisetider.

Kritikk. Til tross for nevnte fem prinsipper om å bygge robuste organisasjoner, gir ikke teorien konkrete beskrivelser eller retningslinjer for hvordan man kan organisere og skape en reliabel organisasjon. Teorien beskriver godt hvordan robuste organisasjoner er organisert og hvordan de helst skal se ut for å oppnå høye reliabilitet og høye sikkerhetsnivåer. Likevel skrives det mindre om hva man kan gjøre i praksis for å komme dit. På bakgrunn av det kan teorien kritiseres for å miste noe av sin praktiske verdi. En diskusjon av praktiske implikasjoner fra teorien vil følge i diskusjonsdelen av oppgaven.

Teorien om sunne omstillingsprosesser

Saksvik og kolleger (2007) undersøkte praksiser for gode endringsprosesser hos 180 ledere og ansatte i offentlige og private norske firmaer. Det resulterte i en teori på sunne omstillingsprosesser. Prinsippene til teorien er i hovedsak på planlagte endringsprosesser, men fokus på selve endringsprosessen vil kunne gjelde ved omstillingsprosesser som ikke er planlagte og påtvingende. I studien som la grunnlaget for teorien ble organisasjonsendring bedre gjennomført når organisasjonene fokuserte på lokale normer, mangfold i ansattstokken, tidlig rolleklassifisering, tilgjengelighet fra ledelsen og bruk av konstruktiv konflikt.

Forskerne hevdet at ledere behøvde en *oppmerksomhet på lokale normer* i organisasjoner under endringsprosesser. Dette ble ofte omtalt av informanter som «*hvordan vi gjør det her*». Det var spesielt viktig for å skape delte verdier og tillit i endringsprosessene. Sammensetningen, erfaringene og modenheten til arbeidsstokken var også viktig for utfallet av endringsprosessene.

Forskerne belyste at ledelsen måtte ha en *oppmerksomhet for mangfold* fordi ansatte ofte reagerte ulikt på budskap om endringsprosesser. Her kunne ulikheter i kognitive og emosjonelle orienteringer mellom ansatte og avdelinger ha stor betydning når endringer ble annonsert. Ledere måtte derfor ha oppmerksomhet for disse ulikhetene for å kunne tilpasse seg budskap og informasjon i endringsprosesser.

Tilgjengelig ledelse og åpen dør-politikk var et viktig prinsipp for at organisasjoner skulle lykkes med endringen sin. Dette bidro til å redusere usikkerheter og de negative konsekvensene det medfulgte (Saksvik et al., 2007). Ansatte ønsket umiddelbar tilgang til noen de kunne gå til for å snakke med og diskutere hvordan endringene ville berøre dem og deres arbeidsoppgaver. Her påpekte forskerne at den som svarer må være en person som har rikelig innsikt om organisasjonen og organisasjonsendringene.

Videre sier teorien at *konstruktiv konflikt* fra ledelsen i møte med motstand var effektivt i endringsprosesser (Saksvik et al., 2007). Motstand er ikke nødvendigvis et resultat av en dårlig håndtert endringsimplementering fordi nye arbeidsbetingelser kan gi usikkerhet blant ansatte. Da kan motstand anses som en vanlig mestringsstrategi og normal menneskelig respons. Forskerne påpekte likevel at hvis motstanden viskes til side av ledelsen som irrasjonell kan den gjøre saken verre. Det ble derfor anbefalt at motstand burde åpnes for og ønskes velkommen. Dette kunne gjøres gjennom å involvere ansatte i avgjørelsesprosessen, noe som kunne gi kontroll og påvirkningskraft til ansatte i omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007).

Den siste faktoren som var viktig i endringsprosesser var *rolleavklaring*. Organisasjonsendringer kan ofte danne nye roller og relasjoner. Det kan gi usikkerhet for ansatte i møte med nye arbeidssituasjoner og arbeidsoppgaver. Det er for eksempel blitt funnet at jobbusikkerhet er assosiert med lavere forpliktelse og motivasjon og moral hos ansatte (Saksvik et al., 2007). En effektiv måte lederne håndterte jobbusikkerhet på var å tydeliggjøre sin egen og ansatte sine roller i endringsprosessene. Dette måtte gjøres så raskt som mulig av ledelsen fordi rollestress kunne ødelegge for implementeringen av endringen i seg selv (Saksvik et al., 2007).

Et relatert konsept til jobb-usikkerhet er ansattes kontroll. Det er en viktig motivasjonskraft for personer og er negativt relatert med jobbusikkerhet (Sparks et al., 2001). På den andre siden er kontroll positivt relatert til jobbtilfredshet, forpliktelse, involvering og prestasjon på arbeidsplassen (Saksvik et al., 2007). Forskerne anbefalte derfor at ansatte burde gis selvstendighet til å kunne være selvgående og ha kontroll over egen arbeidssituasjon i endringsprosesser.

Empiri

Krisen som etterfulgte COVID-19-pandemien stilte ledere og ansatte i organisasjoner ovenfor en ny hverdag som de vanskelig kunne vært forberedt på. Forskning på organisasjonsendringer, ledelse og kommunikasjon er derfor viktig for å kunne vite hvordan organisasjoner og menneskene kan takle disse utfordringene. I det følgende presenteres forskning som tar for seg ledelse under koronakrisen, ansatte sine opplevelse av krisen og kommunikasjon i organisasjoner under koronapandemien. I den første studien som presenteres undersøkte Dirani et al. (2020) hvilke kompetanser som var viktige for ledere i krisen, samt hvordan menneskelige ressurser kunne bidra til å håndtere krisen. Den andre studien til Rangachari og Woods (2020) undersøkte organisasjonell resiliens og psykologisk trygghet for ansatte i helsesektoren under krisen. Den tredje studien til Bartsch et al. (2020) demonstrerte hvordan oppgaveorientert og relasjonell ledelse kunne virke komplementerende hos serviceorganisasjoner under digital transformasjon under koronakrisen. Til slutt følger forskning om hvordan ledelseskommunikasjon i koronakrisen kan gjennomføres for at organisasjoner effektivt skal håndtere krisen (Dirani et al., 2020; Goodman & Truss, 2004; Rangachari & Woods, 2020; Saksvik et al., 2007; Young & Post, 1994).

Ledelseskompetanser i krise: en respons til COVID-19-pandemien

Dirani et al. (2020) undersøkte hvilke ledelseskompetanser som var viktige under COVID-19-pandemien i en global kontekst. Forskerne hevdet at tradisjonelle former for ledelse som karismatisk ledelse, top down-ledelse eller autoritative stiler ikke holdt for ledere i kriser og usikre miljøer. Derfor argumenterte de for at ledere burde forsøke å utnytte seg av det kollektive ledelsespotensialet som finnes i organisasjoner. Dette kunne gi eierskap til personene i organisasjoner, noe som kunne bidra til motiverte team, forbedring av avgjørelsesprosesser og økt forpliktelse til organisasjonen under og etter krisen.

I studien påpekte forskerne at ansatte kunne oppleve mange stressende hendelser i krisesituasjoner. Disse hendelsene kunne gi ulike responser for ansatte, herunder aksept,

ubehag, frykt, sinne, frustrasjon og full motstand. Derfor hevdet forskerne at ansatte i krisen trengte transparens fra lederne sine for hva de visste og ikke visste. Viktige fokusområder for lederne var informasjon og ressurser for ansatte sin emosjonelle og mentale helse. Dette fordi stress og usikkerhet var vanlig i krisen. Forskerne hevdet også at ansatte trengte anerkjennelse for opplevde vanskeligheter i situasjonen. For eksempel har det blitt satt opp velværesentre og meditasjonstimer på ulike arbeidsplasser under krisen (Dirani et al., 2020).

Det ble argumentert for at både ansatte og ledere møtte nye situasjoner og utfordringer i krisen og at det krevde både emosjonell og interpersonlig støtte på tvers av organisasjonen. Gjennom *ledelsesstøtte* kunne toppledere støtte mellomledere ved å motivere og interagere ofte. Det samme burde mellomledere gjøre med sine ansatte. Ledelsesstøtte kunne hjelpe ledere å beholde nøkkelansatte i krise, noe som kunne påvirke organisasjonens fungering gjennom krisen (Dirani et al., 2020).

Forskerne argumenterte videre for et annet viktig fokuspunkt for ledere i krisen, nemlig *positiv forsterkning gjennom verdsettelse av arbeid*. Det ble foreslått at ledere burde anerkjenne at ansatte måtte håndtere stress i arbeidet og i sine personlige liv. Videre måtte ledere sette menneskene i organisasjonen først gjennom å validere deres vanskeligheter. Avslutningsvis understrekte forskerne at ledere burde vurdere ansatte sitt velvære på en holistisk måte. Det handlet om å gi en mental, emosjonell og fysisk trygghet til ansatte. Dette måtte implementeres på en måte som ivaretok ansatte sine ønsker og med tilstrekkelig ressurser.

Organisasjonell resiliens og psykologisk trygghet hos ansatte i helsesektoren under COVID-19-pandemien

I denne studien hevdet Rangachari og Woods (2020) at ansatte i helsesektoren var under høyt press under pandemien, og muligheten til støtte fra sosialt liv ble redusert (Rangachari & Woods, 2020). Dette kunne øke risikoen for utbrenthet fra emosjonelt stress. Forskerne hevdet at hvis ledere ga meningsfull støtte for ansatte sitt emosjonelle stress kunne det bidra til å skape tillit hos ansatte til at organisasjonene deres støttet de. Det kunne også gi nødvendig myndiggjøring som kunne danne et grunnlag for psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet betyr i denne sammenhengen individer sin oppfatning av konsekvensene om å ta personlig risiko i arbeidsmiljøet sitt (Rangachari & Woods, 2020). Forskerne mente at psykologisk trygghet kunne øke sjansen for at ansatte turte å fortelle om sikkerhetsbekymringer og problemløsende strategier til ledere. Det er tidligere blitt demonstrert at det motsatte kan skje i organisasjonskriser, hvor ansatte faktisk sier ifra

sjeldnere om sikkerhetsbekymringer i krisetider grunnet frykt for å miste jobben (Dirani et al., 2020).

Forskerne hevdet videre at en nøkkelfaktor som bidro til utbrenthet var ekskludering fra beslutningsprosesser. Dette synliggjorde viktigheten av hvordan myndiggjørende atferder fra ledelsen i arbeidsmiljøet kunne virke positivt for å motarbeide utbrenthet (Rangachari & Woods, 2020). Hvis ledelsen skapte gjensidig tillit, psykologisk trygghet og inkluderte de ansatte i beslutningsprosesser kunne det være med skape resiliens hos de ansatte (Rangachari & Woods, 2020). Dette kunne være med på å motarbeide utbrenthet. Det ble påpekt at en måte å bygge tillit på for ledere var å lytte til de spesifikke bekymringene til de ansatte, forstå kildene til emosjonelt stress, sikre at bekymringer ble hørt og gi nødvendig støtte for å minske bekymringer så mye som mulig (Rangachari & Woods, 2020). Forskerne hevdet også at ledere burde være synlige for sine ansatte, besøke avdelinger på sykehusene jevnlig og anerkjenne den innsatsen som ble gjort fra dag til dag.

Ledelse i digital transformasjon hos serviceorganisasjoner i Tyskland under COVID-19-pandemien

Studien til Bartsch et al. (2020) tok for seg relasjonell og oppgaveorientert ledelsesatferd i et bredt utvalg av serviceorganisasjoner i Tyskland. Oppgaveorientert ledelse ble definert som ledelse med fokus på å skape struktur, organisasjonens objektiver, klargjøre mål og overvåke prosesser. Relasjonsorientert ledelse handlet om at ledelsen skulle ha omtanke for ansatte, øke samarbeidende interaksjon og lage et støttende klima.

Resultatene viste at oppgaveorientert ledelsesatferd signifikant reduserte individuell jobbautonomi, men sammenhengen var svakere for organisasjoner med høyere digital modenhet (Bartsch et al., 2020). Det mente forskerne kunne komme av at digitalt modne firmaer allerede hadde etablerte digitale arbeidsprosesser, innovative arbeidsprosedyrer og digital kultivert kultur. Hvis dette lå til rette mente forskerne at oppgaveorientert ledelse ikke ble ansett som kommanderende og kontrollerende (Bartsch et al., 2020).

Videre viste oppgaveorientert ledelse en positiv effekt på teamsamhold (Bartsch et al., 2020). Årsaken til det kunne være at var viktig for lederne å ta noe kontroll i krisen. Forskerne hevdet at mange ansatte var overveldet av nye teknologibaserte arbeidsmetoder og familieansvar hjemme som kunne skape høy usikkerhet og stress. Derfor kunne oppgaveorientert ledelse i virtuelle team med høy struktur forsterke teamsamhold. Oppgaveorientert ledelse som fokuserte på å koordinere oppgaver, klargjøre forventninger og skapte veletablerte mønstre for teammedlemmer var viktig i virtuelle arbeidssettinger under hvor struktur for virtuelle team ofte ikke var veletablerte (Bartsch et al., 2020).

For ledelsesstilen relasjonell og myndiggjørende ledelse har en rekke studier demonstrert at støttende ledelse påvirker gruppesamholdet positivt (Bartsch et al., 2020). En oversiktsstudie viste at høye nivåer av relasjonelt orientert ledelse fungerte som en beskyttende faktor for ansattes mentale helseutfall (Bartsch et al., 2020; Montano et al., 2017). Studien viste også negative sammenhenger mellom relasjonell ledelse og negative mentale helseutfall som stress og utbrenthet. Signifikante positive effekter mellom relasjonell ledelse, jobbautonomi og teamsamhold ble også vist (Bartsch et al., 2020; Montano et al., 2017). Her var jobbautonomi og teamsamhold signifikant positivt relatert til individuell arbeidsprestasjon (Bartsch et al., 2020; Montano et al., 2017).

Forskerne hevdet at arbeidspress eller stress på jobb (work tension) kunne redusere individuell arbeidsprestasjon, men fant ikke en slik effekt. Dette kan ha vært grunnet i at ansatte fryktet negative konsekvenser hvis de presterte dårligere i arbeidet sitt i krisen, og ønsket å kompensere for dette med økt innsats (Bartsch et al., 2020). Analysen viste videre at digitalt modne firmaer beholdt høye prestasjonsnivåer i krisetiden. Dette underbygger relevansen og viktigheten av å bygge digitale kapabiliteter for organisasjoner, spesielt i kriser.

I studien representerte oppgaveorientert og relasjonell ledelse ulike ressurser hvor begge var avgjørende i å støtte serviceansatte med oppgaveutførelse da de jobbet virtuelt i krise. Fokuset var ikke på hvilken av ledelsesstilene som fungerte best, men hvordan de kunne fungere samtidig i krise. Forskerne anbefalte derfor at ledere skulle utøve oppgaveorientert atferd som ga veiledning og klar retning til ansatte som kunne hjelpe teamarbeidet i virtuelle arbeidsmiljø. Ledere skulle også gi nødvendig autonomi, støtte og skape tilpasning for vanskelige omstendigheter i krisen på en individualisert måte (Bartsch et al., 2020).

Ledelseskommunikasjon under COVID-19-pandemien

Studiene til Dirani et al. (2020) og Rangachari og Woods (2020) har i tillegg til presentert forskning tatt for seg hvordan kommunikasjonen i organisasjonen kan foregå mellom ledere og ansatte i kriseperioder. Teorien til Saksvik et al. (2007) om omstilling kan også tilby innsikter om hvordan kommunikasjon i påfølgende endringsprosesser kan foregå. Perspektiver og anbefalinger fra disse forskerne forenes derfor i det følgende for å beskrive hvordan ledere kan kommunisere for å effektivt håndtere organisasjonen og ivareta sine ansatte i krisetider.

Effektiv og riktig kommunikasjon i organisasjoner kan være spesielt viktig i koronakrisen fordi flere av kontaktformene mellom ansatte og ledere ble kuttet grunnet nedstengingen av samfunnet. Studien til Saksvik et al. (2007) illustrerte viktigheten av tilgjengelige ledere for å lykkes i endringsprosesser. Her hevdet forskerne at ansikt til ansikt-

kommunikasjon var den foretrukne og anbefalte måten å kommunisere på i endringsprosesser. Dette var grunnet i at ansikt til ansikt-kommunikasjon kunne tilby rik kommunikasjon på et medium som var mindre stressende enn medium som intranett, e-mail og andre chattekanaler (Saksvik et al., 2007).

Med rik kommunikasjon menes muligheten til å kunne bruke alle kommunikasjonssignaler på, både non-verbalt og verbalt. Dette for å kunne gi rask respons og tilpasning til svarene mellom personer i organisasjoner. Ansikt til ansikt-kommunikasjon tilbyr flere fordeler sammenliknet med elektroniske medium. Blant annet at personer er tilstede med hverandre i sanntid, at man oppfatter kommunikasjon fort, oppfatter flere non-verbale tegn og kan oppleve en samstemthet som gjerne er bedre enn mindre rike medium (Young & Post, 1993). Videre indikerer forskning at andre media ikke kan erstatte ansikt-kommunikasjonen når det kommer til den menneskelige delen av endringsprosesser (Young & Post, 1993). Derfor argumenteres det for at ansiktkommunikasjon er den foretrukne måten å kommunisere på for gjennomføre vellykkede organisasjonsendringer (Goodman & Truss, 2004; Saksvik et al., 2007).

Dirani et al. (2020) sier at ledere må vise empati for ansatte, genuint bry seg om deres velvære, alltid være tilstede og lede ved eksempel i krise. I tillegg må de finne innovative måter å redusere frykt og usikkerheter på for ansatte og informere effektivt. For å få til dette sier forskerne at ledere må forkorte ned avstanden mellom seg selv og ansatte som arbeider hjemmefra ved å kontinuerlig nå ut til ansatte via virtuelle kanaler. Forskerne sier at organisasjoner burde utvikle en systematisk plan for hvordan ledere kan følge opp ansatte virtuelt og ha hverdagslig sosial kontakt. Noen ledere har løst dette ved å avtale ukentlige møter en til en med ansatte. Annet arbeid utenom møter burde løses på en fleksibel måte, for eksempel med videomøter, e-læring, mulighet for selvlæring, online-læring og liknende praksiser som tillater hyppig kommunikasjon mellom ansatte og nærmeste leder hvor fysisk samhandling ikke er mulig.

Forskerne hevder videre at ledere må ha konstant kommunikasjon med interesseholdere i organisasjonen for å redusere stress og adressere deres behov. Ledere kan for eksempel forklare for interesseholdere krisestrategiene sine og dele sin visjon for framtidige utfordringer. Dette vil kunne øke transparens og gi økt informasjon til ansatte, noe som kan redusere stress og usikkerhet i krise (Dirani et al., 2020).

Ledere har også ansvar for å gi riktig og oppdatert informasjon til ansatte (Dirani et al., 2020). Her må informasjon og beskjeder være tilpassede, realistiske, balanserte og via riktige kanaler (Dirani et al., 2020). Ved å levere et konsist budskap som rommer

kompleksiteten av krisen og veien framover kan ledere vinne tillit til interesseholdere i organisasjonen. Denne tilliten er avgjørende mellom ledere og ansatte i krise og bygger opp under effektiv kommunikasjon og dermed organisasjoner sin suksessfulle håndtering av krisen (Dirani et al., 2020; Rangachari & Woods, 2020).

Rangachari og Woods (2020) foreslår en kommunikasjonsstrategi ledere i helsesektoren har brukt i sine organisasjoner under pandemien. Her hevder de at et miljø som gir psykologisk trygghet må kombineres med kommunikasjonsstrukturer som lar organisasjonen lære problemløsningsstrategier fra individnivå til toppnivå i organisasjonen. Kommunikasjonsstrategien består av korte, fokuserte samtaler (tiered team huddles) på tvers av organisasjonen (Rangachari & Woods, 2020). Disse møtene starter hos frontlinjen i organisasjonen og varer i omtrent 15 minutter. Informasjonen deles så videre opp til neste hierarkiske nivå av organisasjonen, og når raskt opp til toppen. Dette gjennomføres ved at en representant fra hvert nivå forteller en representant på neste nivå om hvilke implikasjoner og problemer som er på frontlinjen. Strategien kan forbedre kommunikasjonen og forkorte grensene mellom nivåer i en organisasjon som kan bidra til organisasjonslæring og kontinuerlig forbedringer av praksiser (Rangachari & Woods, 2020).

Forskerne mener strategien kan gjøre at informasjon i organisasjonen deles raskt, er presis og problemfokusert. Derfor hevder de at strategien kan skape felles kunnskap og mål, og gjensidig tillit og respekt på tvers av ulike lag i organisasjoner (Rangachari & Woods, 2020). Forskerne mener også at det vil kunne bidra til å skape resiliens i organisasjoner hvor de kan gå fra et reaktivt til proaktivt fokus.

Oppsummering av empiri

Oppsummert viser studien til Dirani et al. (2020) at støttende ledelse og positiv forsterkning gjennom anerkjennelse av arbeid er viktige egenskaper for ledere i krise. Videre viste Rangachari og Woods (2020) sitt studie at myndiggjøring og tillit til ansatte kan gi psykologisk trygghet og virke som en buffer mot utbrenthet i krise. Bartsch et al. (2020) demonstrerte at relasjonell og oppgaveorientert ledelse kan virke komplementerende for ansatte i krise. Under *ledelseskommunikasjon* viste Saksvik et al. (2007) at kommunikasjonen til ledere i krise burde være ansikt til ansikt hvis mulig. Dirani et al. (2020) hevdet at ledere måtte vise empati for ansatte, genuint bry seg om deres velvære, alltid være tilstede og lede ved eksempel i krise. Kommunikasjonen bør også være frekvent mellom ledere, mellomledere og ansatte. Til slutt anbefalte Rangachari og Woods (2020) en relasjonell kommunikasjonsstrategi med fokuserte samtaler som en systematisk måte ledere kunne følge opp ansatte og samle informasjon om hva som foregikk i organisasjonene på.

Metode

Jeg vil i denne delen presentere forskningsprosjektet som studien er en del av. Deretter vil jeg presentere mitt vitenskapelig ståsted, valg av metode og etiske betraktninger. Avslutningsvis vil jeg beskrive hvordan datainnsamlingen i prosjektet foregikk og presentere analysen av funnene.

Beskrivelse av studien og samarbeid i prosjektet

Dette masterprosjektet ble opprettet på initiativ fra Trondheim fylkeskommune hvor de ønsket at en gruppe ved SINTEF Ocean og SINTEF Digital skulle undersøke hvordan gods- og varetransportnæringen i Trøndelag endret seg og bedrev krisehåndtering under koronautbruddet og nedstengingen av Norge. Forskningsgruppen ved SINTEF og veileder kontaktet meg og en medstudent i mars 2020 for å undersøke vår interesse. Vi ble raskt koblet på prosjektet og avtalte at jeg og medstudent skulle gjennomføre dybdeintervjuer fra april 2020 og oppfølgingsintervjuer sommeren 2020 for å undersøke videre endringer i organisasjonene.

Vi gjennomførte to intervjurunder. Årsaken til det var at jeg, medstudent og veileder ved NTNU ønsket rikelig informasjon rundt endringsprosessene som skjedde i organisasjonene. Det gjorde at det passet godt å intervju informantene to ganger. Sammen utgjorde vi NTNU-gruppen. Videre i analysen og i resultatdelen ble intervjuene fra begge tidspunktene analysert hver for seg, men de ble ikke adskilt i resultatdelen. Dette ble gjort fordi jeg var interessert i å undersøke endringene som ble rapportert, sett under et. Hvilke endringer som skjedde fra første intervjurunde til andre var derfor mindre viktig.

Valg av metode

Jeg valgte kvalitativ metode fordi den passet godt med problemstillingen om hvordan organisasjoner endrer og tilpasser seg koronakrisen, samt hvordan endringene påvirker ledelsen og de ansatte. Med denne problemstillingen ønsket jeg å få rike beskrivelser og diskutere rapporterte endringer og opplevelser opp mot eksisterende teori og empiri. Innsamlingsmetode i form av dybdeintervju ble benyttet i studien fordi det kan tillate meg som forsker å få god tilgang til informantene sine opplevelser, konteksten rundt dem og organisasjonen deres (Braun & Clarke, 2006). Ved bruk av kvalitative metoder har forskere i ulik grad en påvirkning på funn i undersøkelser (Reicher, 2000). Det er derfor viktig at jeg som forsker er klar over og anerkjenner at mine antakelser og erfaringer påvirker funnene i dette prosjektet. Mitt vitenskapelige ståsted vil derfor presenteres i det følgende.

Vitenskapelig ståsted

Teoretikere har ulike kategoriseringer av epistemologiske tilnærminger, men det er enighet om at epistemologisk tilnærming har en betydelig effekt på forskningen som gjøres (Reicher, 2000). Min virkelighetsforståelse (ontologi) og hvordan det er mulig å erverve kunnskap om verden (epistemologi) påvirker dermed de valgene som er blitt gjort i forskningsprosjektet og dermed resultatene. Å forklare mitt vitenskapelige ståsted er derfor viktig for å sikre transparens i prosjektet (Braun & Clarke, 2006).

Studien foregår innenfor et gitt forskningsparadigme. Et paradigme kan defineres som det grunnleggende trossystemet eller verdenssynet som styrer forskere sine valg og metoder på ontologiske og epistemologiske grunnleggende måter (Lincoln & Guba, 2000). Paradigmer i psykologisk forskning kan grovt deles inn i positivisme på en side og konstruktivisme på den andre siden. Positivismen mener det finnes en objektiv sannhet som man ønsker å finne. Konstruktivisme hevder at mennesker konstruerer sin subjektive virkelighet i sosiale prosesser (Lincoln & Guba, 2000).

Jeg har hentet inspirasjon fra postpositivismen. Lincoln og Guba (2000) hevder at paradigmet bygger på en idé om at det eksisterer en objektiv virkelighet som bare delvis oppfattes gjennom vitenskapelige metoder. Derfor er forskere innenfor tradisjonen forsiktige med å hevde at funn gjenspeiler virkeligheten, men at forskeren kan sannsynliggjøre at en virkelig sannhet er funnet ved gode metoder (Lincoln & Guba, 2000).

Gitt disse ontologiske premissene var min epistemologiske posisjon i studien tilknyttet kritisk realisme. Det betyr at jeg søkte en sann virkelighet i dataen, altså det informantene i studien fortalte. Derfor var fokuset i min analyse på semantiske koder og tema hvor jeg la til grunn at kodene og temaene var nært opp til det informantene sa og at de snakket om en objektiv virkelighet. Dette er i kontrast til konstruktivismen hvor det hevdes at meningene i dataene er subjektive tolkninger dannet i sosiale kontekster (Lincoln & Guba, 2000).

Til tross for mitt postpositivistiske ståsted det viktig å understreke at forskningen vanskelig kan være rent utelukkende postpositivistisk og kritisk realistisk. Derfor blir det viktig at jeg som forsker til en viss grad anerkjenner at jeg påvirker kunnskapen som blir produsert. Til tross for denne anerkjennelsen kan det være rimelig å anta at andre forskere vil kunne få liknende funn og resultater fordi prosessen og analysen ble gjennomført på en transparent måte i tråd med retningslinjer i forskningen.

Deltakerne i studien

Elleve informanter ble intervjuet av meg selv og en medstudent to ganger med unntak av en informant som ikke var mulig å kontakte i andre intervjurunde. Valget om å samarbeide

om datainnsamlingen ble gjort etter oppfordring av veileder ettersom det kunne gi tidsbesparende fordeler i prosjektet. Informantene ble valgt på bakgrunn av SINTEF-gruppen sin kunnskap om hvilke personer som jobbet i de ulike organisasjonene og som syntes å være relevante for problemstillingene til prosjektet. Gruppen av informanter var hensiktsmessig for problemstillingen fordi den representerte en bredde av relevante bransjer og sektorer og hadde et godt inntrykk av hva som endret seg i organisasjonene, samt hvordan det påvirket ledere og ansatte under krisen.

De ulike stillingene til informantene ga innsikt fra flere ulike nivåer i de ulike organisasjonene. De fleste av informantene var selv ledere eller hadde personalansvar, og hadde derfor god oversikt over både organisasjonene og deres ansatte under krisen. Stillingene til informantene var blant annet daglig leder, lastebilsjåfør, sjef innen logistikk, koordinator innen logistikk og administrativt ansatte på høyere nivåer innenfor transport og logistikk. Organisasjonene var både små-, mellomstore- og store norske bedrifter. Alle organisasjonene var operative under kriseforløpet, og var betegnet som *samfunnskritiske*. Det vil si at de var nødt til å opprettholde drift eller aktivitet fordi de enten produserte, fraktet eller hadde drift tilknyttet samfunnskritiske varer eller tjenester.

Informantene fortalte fra sitt eget ståsted hvordan de opplevde situasjonen til organisasjonen, de ansatte og seg selv som leder eller som en del av ledelsen. Enkelte av lederne for transportfirmaene i studien var selv delvis eller helt operative med kjøring av lastebiler under krisen. Alle informantene var menn mellom 35 og 60 år. Til min kunnskap var det få eller ingen kvinner i disse de aktuelle stillingene og sektorene, noe som gjorde at utvalget kun bestod av menn.

Virksomhetene til informantene var inndelt i *regionale distributører, vareeiere, transportører/rederi* og en *transportør av drivstoff*. De regionale distributørene i dette prosjektet var organisasjoner som blant annet frakter ulike varer til Trøndelagsregionen og sikret tilgang for ulike varer til næringer. En distributør av drivstoff ble intervjuet. Denne organisasjonen likner i stor grad på de regionale distributørene.

Vareeierne ble representert av fire produsenter og eiere av ulike råstoffer og matvarer som ble videreformidlet hovedsakelig til Trøndelagsregionen, men også til andre regioner i Norge og utland. Flere av organisasjonene hadde også kontorer andre steder i landet og omtalte disse stedene i sine svar.

Fire organisasjoner utgjorde gruppen transportører eller rederier. Disse organisasjonene er store samlastere som har aktivitet innen tog, lastebil og annen

tungtransport på tvers av trøndelagsregionen og til andre norske fylker. Under følger en tabell for de ulike stillingene og bransjene til informantene i studien.

Tabell 1

Oversikt over informantene og bransjene til deres respektive organisasjoner

Informant	Bransje	Aktivitet	Stilling
Informant 1	Regional distributør	Massetransport	Leder, sjåfør
Informant 2	Regional distributør	Godstransport	Leder, sjåfør
Informant 3	Vareeier	Produksjon av råvarer / fabrikk	Logistikk og produksjon
Informant 4	Vareeier	Produksjon, butikkdrift, transport	Koordinator innen logistikk
Informant 5	Vareeier	Vareforsyner / frakt av mat	Koordinator innen logistikk
Informant 6	Vareeier	Produksjon / fabrikk	Leder innen logistikk og innkjøp
Informant 7	Transportør - havnæring	Oppdrett, shipping, servicefartøyer	Leder innen logistikk
Informant 8	Transportør /samlaster	Frakt og transport av varer, pakker	Leder
Informant 9	Transportør og terminaltjenester	Koordinering av massetransport	Leder
Informant 10	Transport / samlaster	Koordinering av transport. Massetransport	Leder
Informant 11	Transportør	Massetransport	Leder

Intervjuguidene

Intervjuguidene ble laget av både NTNU-gruppen og SINTEF-gruppen. Gruppene hadde ulike problemstillinger i prosjektet som gjorde at vi ønsket litt ulike temaer i intervjuguidene. SINTEF ønsket å undersøke vareflyt og endringer i gods- og varetransport. Jeg og NTNU-gruppen hadde et organisasjonspsykologisk perspektiv om hvordan organisasjonene håndterte krisen og endret seg som konsekvens av nye oppståtte krav.

De ulike interessene bak spørsmålene ble forent i to semistrukturerte intervjuguider. Den første var en hoved-intervjuguide som inneholdt elleve områder bestående av både SINTEF- og NTNU-gruppen sine spørsmål. Disse temaene handlet innledningsvis om informanten, organisasjonen og generelt om koronakrisen. Videre temaer handlet om oppgaveutførelse, ledelse, ansatte og myndigheter. Avslutningsvis bestod temaene av samarbeid, smitte, læring og framtid. Formålet med introduksjonen var å bli kjent med organisasjonene, relevante aktiviteter og bransjen de opererte i. Dette er viktig for å forstå konteksten rundt organisasjonen og opplevdes å være viktig for å stille gode oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene (Tjora, 2017). Introduksjonen fungerte også som en slags oppvarming til selve intervjuet fordi det kan oppleves som komfortabelt for informanter å første snakke om seg selv og det de kjenner til før de blir spurt om andre temaer som er mindre vante for dem (Tjora, 2017).

Hoved-intervjuguiden ble benyttet i den første intervjurunden. Den andre intervjuguiden var en forkortet versjon av hoved-intervjuguiden som fokuserte på de forandringene organisasjonen opplevde fra første gang vi snakket med dem.

Spørsmålene ble utarbeidet i et felles dokument på beskyttede filer og lagringssted hos SINTEF. Veileder kom med forslag til noen flere spørsmål og temaer. Videre lagde jeg og medstudent spørsmål og temaer og redigerte foreslåtte spørsmål av veileder og SINTEF-gruppen.

Semi-strukturert format ble valgt fordi det tillater informanter og meg som intervjuer å spørre om relevante temaer som dukker opp underveis som intervjuguiden nødvendigvis ikke fanger (Tjora, 2017). Formatet var relevant fordi det kan være vanskelig å lage godt tilpassede spørsmål uten å kjenne til sektorene, organisasjonen og informantene godt på forhånd. Jeg erfarte at det semi-strukturerte formatet passet godt og at vi trengte fleksibiliteten det ga fordi informantene og organisasjonene var forskjellige og snakket om ulike endringer.

Viktige temaer som ble hyppig snakket om i første intervjurunde var *stress*, *motivasjon* og *trivsel* for ansatte. Dette spurte vi ikke eksplisitt om i hoved-intervjuguiden. Jeg og medstudent diskuterte derfor å legge til disse temaene i andre intervjuguide. Etter en videre diskusjon med veileder ble disse lagt til.

Før intervjuene sendte vi mail til informantene med intervjuguiden og samtykkeskjemaet for prosjektet. Vi opplevde at enkelte av informantene hadde lest gjennom spørsmålene på forhånd. De informantene opplevde vi at var enda bedre forberedt og ga rikere beskrivelser sammenliknet med de som ikke hadde lest intervjuguiden på forhånd.

Intervjuene

Begge rundene med intervjuer ble gjennomført i tidsrommet april til juli 2020. Prosjektgruppen ønsket å intervju informantene tidlig i kriseforløpet og en stund etterpå slik at de skulle ha hendelser og opplevelser friskt i minne for å kunne gi rike beskrivelser, samt ha en opplevelse av krisen over et visst tidsspenn.

Vi gjennomførte 21 intervjuer totalt. 11 kandidater stilte ved første runde og 10 ved andre runde. Førsteintervjuene varte i gjennomsnitt omtrent en time og andreintervjuene i omtrent 20-30 minutter. 19 av 21 intervjuer ble gjennomført digitalt via Teams hjemmefra, enten med påskrudd kamera eller med bare med lyd. Jeg og medstudent byttet annenhver gang på å være førsteintervjuer og andreintervjuer. Førsteintervjuer avholdt intervjuet, andreintervjuer tok notater og stilte relevante oppfølgings spørsmål der den opplevde det var behov. Dette gjorde vi for å spare tid, hjelpe hverandre til å gjennomføre gode intervjuer og at vi begge skulle kjenne alle intervjuene så godt som mulig. Det var vanlig at vi først hadde på kamera under introduksjon før intervjuet. Senere skrudde vi av bildet ved enkelte intervjuer da vi startet med spørsmålene fordi vi mente at det ville gi bedre kvalitet på lyden. To intervjuer ble gjennomført via telefon. Utdelt båndopptaker fra NTNU ble benyttet ved alle intervjuer.

Jeg opplevde det som uvant å gjennomføre intervjuene digitalt. Det samme rapporterte informantene i undersøkelsen. Derfor forsøkte jeg og medstudent å planlegge rikelig med tid og være nøye på språkbruk da vi avtalte intervjuetid. Dette var for å sikre god gjennomføring, nok tid til å gjennomføre intervjuene og unngåelse av misforståelser. En annen utfordring var enkelte ord og uttrykk informantene brukte som var fremmed. Det løste jeg ved å fokusere på en nysgjerrig framtoning og ved å tørre å spørre oppstillingsspørsmål for å få forklaringer rundt disse begrepene.

I to intervjuer deltok to informanter. Dette var på forhånd ikke avtalt. Informantene begrunnet valget om å være to informanter med at de ønsket å gi rikelig informasjon fra flere ståsteder. Gjennomføringen av disse intervjuene skjedde uten videre implikasjoner og ble løst i transkriberingen ved at jeg kalte informantene *Kandidat 1* og *Kandidat 2*.

Transkribering

Etter de 21 intervjuene var gjennomført ble de transkribert på norsk bokmål med fokus på å gjengi presis det samme som informantene sa og mente. Hvis enkelte ord eller setninger i noen av intervjuene var uklare, forsøkte jeg å spille av igjen og skrev det de sa ut ifra konteksten. Dette var tilfellet ved et par ord i et fåtall av intervjuene. Formatet for

transkripsjonene ble laget på grunnlag av intervjuguiden og hvordan teksten ville se ut og behandles i dataanalyseprogrammet NVivo.

Etikk

Prosjektgruppen sendte hastemelding til *Norsk senter for forskningsdata* (NSD) for å få godkjent prosjektet slik vi kunne rekke å intervju relevante informanter til ønskelig tidspunkt. Datainnsamlingen ble raskt godkjent, og alle intervjuer ble gjennomført etter godkjennelsen var gitt. Anonymisering av informanter og organisasjonene ble gjort under transkripsjonene og ellers i prosjektet i henhold til NSD sine retningslinjer.

Samtykke og informasjonsskriv ble sendt på forhånd på mail. Samtykke ble innhentet muntlig på lydfil for å sikre at de godtok betingelsene i prosjektet. Jeg og medstudent informerte om at informantene kunne trekke seg når som helst, samt få tilgang til transkripsjoner, notater og ferdig oppgave ved prosjektslutt.

Lydfilene ble oppbevart på en kryptert minnepenn. Datamaskinen til forfatter var også passord-beskyttet. Navnet på lydfilene inneholdt tall og ikke navn slik at andre ikke kunne forstå hvem det var på filen. Ved prosjektslutt ble rådataen slettet i henhold til de retningslinjene gitt av NSD og samtykket til informantene.

Analysen

Jeg valgte å benytte meg av Braun og Clarke (2006) sin versjon av tematisk analyse fordi det er en fleksibel analyse som passet godt med problemstillingen. Den største styrken til tematisk analyse kan være dens pragmatiske fokus på å anvende ulike verktøy til å gjøre analysearbeid på en transparent, effektiv og etisk måte. Mange implisitte valg er forsøkt gjort eksplisitte i det følgende. Dette for å sikre en transparent, valid og reliabel analyse (Braun & Clarke, 2006).

Fremgangsmåte

Induktiv og eksplorerende fremgangsmåte ble benyttet fordi jeg på forhånd ikke hadde mye kunnskap om tematikken i prosjektet, og derav heller ingen teorier som skulle drive datamaterialet. Induktiv fremgangsmåte handler om at analysen er datadrevet, og i følge Braun og Clarke (2006) skal forsker forsøke å identifisere temaer som er nærme datamaterialet. I prosessen skjer koding av dataen uten at forsker forsøker å plassere dataen inn i eksisterende koder eller teoretiske ståsteder. Dataen skal heller bestemme resultatene (Braun & Clarke, 2006).

Dette tok form gjennom at jeg kodet og analyserte så nærme som mulig det deltakerne sa (semantisk tilnærming). Jeg forsøkte derfor å lytte og lese nøye hva informantene sa, uten å

tolke noe mer underliggende. Denne utforskende tilnærmingen skiller seg fra forklarende tilnærming ved at jeg ikke forsøkte å forklare den dypere meningen i det informantene fortalte. Tilnærmingen skiller seg også fra bekreftende tilnærming ved at jeg ikke hadde noen forhåndsbestemte hypoteser eller teorier som skulle bekreftes.

Likevel er det verdt å nevne at det er vanskelig for meg som forsker å la kunnskap om tidligere teorier og erfaringer ikke påvirke analysen og valgene i prosjektet. Det kan derfor argumenteres for at jeg ikke har gjort en ren induktiv analyse, men har hatt elementer av deduktiv analyse som har påvirket analysen noe siden jeg som forsker jeg forstår verden ut ifra meg selv og mitt ståsted. Analysen er derfor en slags kombinasjon av datadrevet og teoridrevet fremgangsmåte, med klar hovedvekt vekt på datadrevet fordi jeg ikke leste teori på feltet i forkant av i prosjektet.

Forarbeidet til analysen

Jeg benyttet meg av dataanalyseprogrammet NVivo i analysen. Dette er et software som ofte brukes av forskere i kvalitative forskningsprosjekter (Leech & Onwuegbuzie, 2011). NVivo er et verktøy som tillater store datamengder og kan gi mange muligheter til forskere med for eksempel transkripsjoner og tekster. Transkripsjonene mine ble overført til programmet og var anonymisert ved at person- eller organisasjon-sensitiv informasjon var fjernet.

Fasene i analysen

De 6 fasene til Braun og Clarke (2006) er: 1) bli kjent med dataen, 2) generering av koder, 3) søke etter temaer, 4) gjennomgang av temaer og 5) definering og navngiving av temaer.

Bli kjent med dataen. Første fase i analysen handler om å bli kjent med datamaterialet. Jeg transkriberte 11 av 21 intervjuer selv, og medstudent de 10 resterende. Her transkriberte vi ordrett det informantene sa. Alle intervjuer ble så gjennomlest før neste steg. Videre noterte jeg ned ideer til koding for analysen.

Generering av koder. Fasen startet når jeg var godt nok kjent nok med materialet og hadde nok ideer til koder. Jeg kodet linje for linje alle meningsenheter som var interessante for problemstillingen. Jeg definerer koder som de mest basale segmentene eller elementene av rådataen eller informasjonen som er relevant for meg som forsker og problemstillingen. Etter koding av alle 21 intervjuer endte jeg opp med 703 koder. Eksempler på to koder i dette steget var for eksempel «den daglige kontakten er mer digital nå enn før krisen» og «effekt av smittevernstiltak er redusert sykefravær i kriseperioden.»

Søk etter temaer. Fasen startet med gjennomgang av de 703 kodene i NVivo. Underveis i kodingsprosessen forsøkte jeg å lage noen temaer etter hvert kodede intervju for å ha det friskt i minne og ikke la det bli for vanskelig å praktisk gjennomføre forflytning av koder og temaer i selve programmet. En del av kodene var altså allerede samlet i små temaer som i utgangspunktet tilhørte neste fase. Jeg fortsatte denne prosessen videre og plasserte alle de kodene som naturlig klynget seg sammen til små temaer. Denne prosessen fortsatte jeg gjennom alle de resterende kodende og endte til slutt opp 118 temaer.

Praksisen er i tråd med Braun og Clarke (2006) sine retningslinjer som sier at tematisk analyse er en repeterende prosess hvor man veksler mellom koding og dannelsen av temaer. De sier også at forsker skal bevege seg frem og tilbake mellom koding og temaer. Dette kan i følge Maxwell (2013) bidra til å sikre en god analyse, og øke sjansen for at man unngår fallgruver.

Eksempler på temaer fra denne fasen var «*sosial kontakt*» og «*beredskapsendringer*». Temaene handler om at ledere og ansatte i organisasjoner savnet å møte kolleger fysisk og at organisasjonene trappet opp beredskapen i krisen. Jeg kalte en kategori for *usikker/irrelevant*. Denne kategorien inneholdt de kodene jeg ikke klarte å plassere i et tema med en gang, eller følte at ikke passet med problemstillingen for prosjektet. Denne kategorien er utelatt fra resultatdelen i oppgaven.

Gjennomgang av temaene. Fasen handler om å raffinere temaene i analysen, samt gå fram og tilbake i dataen kontinuerlig (Braun & Clarke, 2006). Jeg gjorde mange vurderinger og valg om hvilke temaer som ikke var store nok og enten måtte samles eller oppløses i denne fasen. Noen koder var for ulike under samme sub-tema. Da gikk jeg gjennom kodene og vurderte flytting eller oppdeling.

Det var interessant å benytte seg av ulike logikker for hierarkisk inndeling av temaene. En enkel logikk jeg benyttet meg av var å dele inn hovedtemaet *økt digitalisering* inn i *generell ny bruk, positivt med bruken og negativt med bruken*. Denne logikken fremkom etter jeg samlet hva informantene sa. Dette ga meg raskt en enkel forståelse av hva informantene hadde sagt om digitaliseringen i organisasjonene sine.

Ved flere anledninger hadde jeg temaer på nivå tredje nivå hierarkisk. Altså hovedtema, undertema og nytt undertema. Etter en gjennomgang av kodene på nivå tre forstod jeg at de var for små og at det samtidig lot seg gjøre at jeg delte de opp og plasserte de i undertemaer på nivå to. Her ble Patton (1990) sine begreper om intern homogenitet og ekstern heterogenitet brukt som bakgrunn til redigeringen av temaene. Det vil si at kodene

som utgjør temaene må være like nok til å være i samme tema, samtidig som temaet de utgjør er distinkte nok til å være forskjellig fra andre temaer.

Til slutt endte jeg opp med seks hovedtemaer som jeg opplevde at var distinkte nok fra hverandre og var like nok internt. Jeg gikk fram og tilbake mellom disse temaene, undertemaene og kodene for å se om jeg kunne forbedre de. Fasen ble avsluttet når jeg følte at nye gjennomganger ikke forbedret eller la til noe viktig.

Definering og navngiving av temaer. Fasen handler om å re-definere de seks temaene fra forrige fase. Hovedtemaene og undertemaene på nivå en og nivå to var vanskelig å få en tydelig oversikt over. Det ble derfor gjennomførte en ny raffinering av temaene med nye kontinuerlige vurderinger og redigeringer av navn. Jeg forsøkte også å ha klart for meg hva som var interessant med hvert tema, og hvorfor. Her fungerte problemstillingen som rettesnor.

For eksempel ble et hovedtema endret fra «*aktivitetsforandringer*» til «*aktivitetsendringer og fysiske forandringer i organisasjonen*» fordi inkluderingen av de fysiske forandringene gjorde at overskriften i større grad passet med innholdet i temaet. Et tema kalt *marked og økonomi* ble flyttet til kontekst rundt kandidater fordi det ikke passet godt nok med problemstillingen. Dette temaet handler blant annet om små endringer i omsetning, tilbud- og etterspørsel hos bedriftene etter nedstenging. Temaet inneholder også temaer som handler om hvordan organisasjonene ikke endret seg, for eksempel deres rolle i markedet.

Formulere funnene i rapport. Fase seks starter når man har et sett av ferdig utarbeidede temaer som er klare til å bli presentert skriftlig (Braun & Clarke, 2006). Disse temaene vil presenteres i resultatdelen av oppgaven. Her vil jeg bruke sitater for å illustrere temaene om hvordan organisasjonene har endret seg i krisen.

Resultater

Jeg vil i resultatdelen presentere mine empiriske funn fra prosjektet. Kontekst rundt informantene vil forklares og temaer i analysen vil illustreres med sitater fra intervjuene. Dette gjøres for å sikre transparens og nærhet til dataene.

Kontekst

Konteksten i prosjektet presenteres for å gi et innblikk i situasjonen rundt organisasjonene og informantene, samt den tiden de befant seg i under intervjutidspunktet. Dette er viktig for å kunne gi en bred forståelse av funnene slik at de potensielt kan gi verdifull informasjon til andre forskere med liknende prosjekter og praktikere som eventuelt vil bruke funnene. Informantene representerer ulike bransjer og sektorer, og deres stillinger er på ulike nivåer i organisasjonene.

Intervjuperioden var fra april til juli. Tidspunktet rundt første intervjurunde i april var preget av relativt høye smittetall i Norge og organisasjonene rapporterte om stor usikkerhet rundt rutiner og hva som ventet i framtiden. Andre intervjurunde var på sommeren 2020, med lave smittetall. Organisasjonene opplevde på dette tidspunktet mindre usikkerhet og større grad av tilvenning og tilpasning til krisen.

Videre er det verdt å bemerke seg at få av organisasjonene ble betydelig negativt berørt økonomisk i krisen. Omtrent en tredjedel av aktørene opplevde noe mindre etterspørsel i starten av kriseutbruddet, men dette normaliserte seg fort. Videre rapporterte omtrent to tredjedeler av organisasjonene enten lik eller økt etterspørsel på varene og tjenestene sine, noe som ga de ekstra mye å gjøre under kriseutbruddet. 10 av 11 informanter rapporterte at de hadde like roller før, under og etter krisen. Alle organisasjonene rapporterte også at de bedrev de samme kjerneaktivitetene før og etter kriseutbruddet.

Temaer i denne studien

I det følgende vil jeg presentere de seks temaene som fremkom i den tematiske analysen. Disse temaene har hver sine underkategorier som presenteres i tabell 2 og videre i presentasjon av funnene. De seks temaene er *aktivitetsendringer og fysiske forandringer i organisasjonen, endringer hos ansatte under krisen, økt digitalisering, krisehåndtering og beredskap, ledelsens håndtering av krisen og opplevelser av og håndtering av organisasjonsendringene.*

Tabell 2

Temaer og tilhørende undertemaer fra den tematiske analysen

Hovedtemaer	Undertemaer
Aktivitetsendringer og fysiske forandringer i organisasjonen	Økt og redusert etterspørsel Hjemmekontor Smittevern
Endringer hos ansatte under krisen	Stress og usikkerhet blant ansatte Positive holdningsendringer for ansatte i krise Sosial kontakt Sykefravær
Økt digitalisering	Ny bruk av digitale plattformer Positivt med digitale løsninger Negativt med digitale løsninger
Krisehåndtering og beredskap	Beredskap Krisekommunikasjon Krisetiltak
Ledelsens håndtering av krisen	Ledelseskommunikasjon Økt deltakende ledelse og tilrettelegging
Opplevelser av og håndtering av organisasjonsendringene	Usikkerhet for hvordan krisen ville utvikle seg Organisasjonenes tilpasning til nye krav Utfordringer for organisasjonene grunnet endringer i eksterne forhold under krisen Endringer på grunn av krisen som ga mer fleksibilitet Samarbeid mellom bedrifter Organisasjonslæring i krise

Aktivitetsendringer og fysiske forandringer i organisasjonen

Dette første temaet handler om fysiske praksiser som har blitt endret eller opprettet i krisen. Undertemaene handler om krisens påvirkning på mengden aktivitet i organisasjonen, dreiningen mot hjemmekontor og innføringen av smittevernstiltak på arbeidsplassen.

Økt og redusert etterspørsel. Seks av organisasjonene rapporterte økt aktivitet, og tre organisasjoner opplevde mindre aktivitet ved starten av kriseforløpet. Flere av organisasjonene rapporterte også at de brukte lengre tid på de daglige aktivitetene sine fordi de måtte tilrettelegge for smittevernstiltak og liknende: «Vi har kjørt arbeidstider utover normalt for å klare samme volum per dag, men ikke innenfor samme tidsintervall. Vi bruker altså litt lengre tid på det vi skal gjøre pga avstand og smitteverntiltak.» At fabrikken brukte lengre tid på arbeidsoppgaver opplevdes ikke som positivt, men var forståelig for informanten fordi premisset for å kunne opprettholde drift var at de gjorde det innenfor smittevernstiltakene. En informant fortalte at de fikk mer å gjøre fordi prosjekter ble satt i gang grunnet krisen, og var glad for at de fikk flere oppdrag til tross for krisetilstand i landet:

Noen oppgaver har forandra seg litt ved at det ble satt i gang en del jobber grunnet den krisen her. Det skulle være rolig siste tiden før påske. Men det ble jo en del jobber som ble satt i gang som de egentlig skulle vente med til senere på året.

To transportører opplevde også en endring i type kjøreoppdrag. Informantene fra godseiersiden for matvarer snakket om at nordmenn handlet mer mat, samtidig som at flere handlet i Norge og mindre i utlandet. Dette påvirket både produsenter og transportører i landet under starten av kriseperioden gjennom at ansatte fikk mer å gjøre:

Vi har fått flere oppdrag av de som kjører matvarer osv. De har mer enn nok å gjøre og må kanskje sette bort flere oppdrag de ikke rekker selv. Det er vel skjedd en liten dreining i deres transportoppdrag, ikke vi, men vi tar deres oppdrag som de ikke rekker.

Hjemmekontor. Nesten alle informantene i administrative stillinger rapporterte at de var på hjemmekontor. Sjåførere og ansatte i produksjonen som ikke kunne være på hjemmekontor grunnet arbeidets natur, var fysisk tilstede og gjennomførte arbeidsoppgaver som før med nødvendige smittevernstiltak. Generelt rapporterte de at hjemmekontor fungerte godt til tross for at de ikke fikk møte opp fysisk på arbeidsstedet: «Ja vi ser jo at det er mulig

å jobbe mer digitalt og hjemmefra om man må. Vi ser at man er ikke avhengig av å være på arbeidsplassen bestandig.»

Videre fortalte informantene at deres ansatte opplevde noen fordeler som kuttet reisevei ved innføringen av hjemmekontor, men at arbeidshverdagen var blitt mer hektisk og de stod ovenfor nye utfordringer sammenliknet med fysisk oppmøte på arbeidssted.

For de ansatte så er det mange som har hatt lang reisevei. De får jo på en måte mer fritid. Utfordringer er jo at skillet mellom jobb og fritid blir litt visket ut. Det er jo sånn jeg opplever det selv også. Det blir kanskje enda mer tilgjengelig sånn sett. Så jeg tror det er mange som setter pris på å få mindre reisevei. Men de jeg har snakket med sier at det er like hektisk.

Videre syntes flere utfordringer med hjemmekontor å være at skillet mellom jobb og fritid ble hvisket ut og at ansatte med små barn i hjemmet slet med å sjonglere jobb hjemme samtidig som de skulle undervise og passe på barna.

De ansatte som har hatt barnehagebarn og skolebarn har måttet være hjemme og drevet hjemmeundervisning. Nå i hverdagen har det vært vanskelig å være tilstede når kundene har lagt inn bestillinger i normal arbeidstid. Det er har vært litt usikkert med hjemmeundervisning og folk som sitter hjemme. Det går an å sitte hjemme, men det er vanskelig når det er fullt med de små rundt seg.

Smittevern. De nye smittetiltakene hos virksomhetene var hovedsakelig innføring av fysiske skiller, bruk av større rom på fysiske møter og utplassering av spritstasjoner på strategiske lokasjoner. Organisasjonene meldte at de var generelt fornøyde med tiltakene og syntes at de virket effektive i håndteringen av smittevern.

Måten organisasjonene tilpasset seg smittevernstiltakene på var at ansatte unngikk store folkemengder hvis de var på oppdrag utenfor organisasjonen. Dette gjaldt spesielt sjåførere. En annen måte de gjorde tilpasninger på var for eksempel gjennom fjerning av enkelte fysiske kontaktpunkter mellom ansatte og kunder: «[...] og vi gjorde en del tiltak opp mot kunder slik at vi lossere uten kontakt. Vi tar det på mobil. Ingen andre enn oss som behøver å være på plass. Vi ber ikke om signatur på fraktbrev»

Utfordringen organisasjonene hadde med smittevernstiltakene var at det var vanskelig å opprettholde avtalte smittevernstiltak. «Utfordringene er å klare å opprettholde

smitteverniltakene. Det her med to meter avstand, bare en person i en bil for sjåfører.» En annen informant fortalte at ansatte begynte å slakke på smitteverniltakene: «Utfordringer er å opprettholde fokuset når det gjelder smitteverniltak. Vi bruker faktisk mer energi på å minne folk på å opprettholde smitteverniltakene nå enn i starten.»

Endringer hos ansatte under krisen

Temaet handler om hvordan de ansatte i de ulike organisasjonene har opplevd, endret seg og agerte under krisen. Overordnet viste resultatene at mange ansatte opplevde krisesituasjonen som stressende, og mange savnet den sosiale kontakten de tidligere fikk gjennom arbeidet. Likevel ble det også rapportert om flere positive erfaringer for ansatte hos rundt en tredjedel av organisasjonene under krisen. Det ble også rapportert om at sykefraværet i organisasjonene sank under krisen.

Stress og usikkerhet blant ansatte. De utfordringene som ble rapportert hos de ansatte handlet hovedsakelig om økt stress og usikkerhet generelt i krisen: «For de som er funksjonærer og ledere så gikk vel stressnivået opp i starten hvor ting var litt uforutsigbart og vi visste lite om hva som kom til å skje og hvor mye som kom til å skje. Det roet seg jo utover i april når det (smitten) flatet seg ut.»

Det ble også rapportert om utfordringer hos en organisasjon fordi mange ansatte fryktet å enten smitte andre eller å bli smittet selv: «En del har utfordringer med litt frykt. Altså vi er jo forskjellige og vi merker jo at det er en del som er redde for å bli smitta, redde for å smitte andre. Så frykt er nok en større utfordring nå enn tidligere.»

En informant meldte om at de hadde hatt noen permitteringer som kunne virke stressende for ansatte, men at endringene ikke var betydelige nok til å utgjøre noen merkbar forskjell:

Vi har hatt et par permitteringer. Men de er som har vært permittert er tilbake nå, så det virker det som har gått greit. Litt stress blir det jo på de ansatte i forbindelse med en slik prosess. Men jeg tror det har gått greit. Vi har vært veldig åpne fra ledelsen sin side og forklart hvorfor de ble permittert.

En informant fortalte at de ansatte i organisasjonen som var aktivt involvert i drift i form av truckkjøring og liknende roller ikke fikk sine primære arbeidsoppgaver endret av krisen fordi de måtte opprettholde denne driften. En annen informant trodde at nye arbeidsrutiner kunne være stressende for ansatte, men at endringene ikke var merkbare: «Jeg

tror at enkelte har opplevd det som litt stressende å oppleve nye arbeidsrutiner. Men det er ikke noe som er merkbart, og det er ikke noe vi ser på sykefravær eller sånne ting.»

Positive holdningsendringer for ansatte i krise. Tre av organisasjonene meldte om flere positive holdningsendringer hos ansatte i form av økt innsats, endringsvillighet og stolthet. En informant gjorde flere betraktninger rundt disse positive forandringene for ansatte:

Vi har jo sett en holdningsendring blant de ansatte til det positive i form av at alle vil være med og ta i et tak. Alle vil være med å bidra. Det er jo en faktor som vi ønsker å ta med oss videre uavhengig av korona eller ikke. Vi ser jo at i sånne krisetilfeller så er det jo lettere å bygge lag enn det er i en normalsituasjon. Alle føler på en måte at de ønsker å bidra, er vårt inntrykk.

En annen informant rapporterte videre om økt grad av endringsvillighet hos sine ansatte:

Det er en del på lageret som faktisk har tatt andre gjøremål på bygget som andre tidligere har utført. Der har vi ikke hatt kapasitet eller ønsker å legge inn arbeidskraft på nå, men det har jo noen ansatte gjort selv, så da har de løst andre oppgaver enn de egentlig er ansatt for.

Videre rapporterte den samme informanten om en annen positiv endring i form av økt omtanke for andre mennesker i organisasjonen. «Jeg tenker jo sånn personlig at folk generelt kanskje blir litt flinkere til å bry seg om hverandre, og at man setter pris på ting. Og så tror jeg også sånn organisasjonsmessig så vil vi se at det har fått frem gode ting i veldig mange.»

En annen informant hevdet at positiv medieomtale om organisasjonen i krisen hadde positiv innvirkning på de ansatte sin stolthet for jobben: «I og med at vi er en bedrift som har fått mye positiv medieomtale så har det vært veldig positivt for de ansatte. Det gjør noe med selvtilliten. Også stoltheten for jobben sin, den er nok høyere nå enn i før krisen.»

Sosial kontakt. Både ledere ansatte i nesten alle organisasjonene opplevde mindre sosial kontakt enn før krisen grunnet innføring av hjemmekontor og fysisk adskillelse på arbeidsstedet. Blant annet stengte bedriftene kantiner og reduserte antall personer som fikk være tilstede. Dette trodde flere informanter at kunne føre til økt ensomhet på arbeidsplassene. En informant fortalte at det var enighet i organisasjonen om at både ledelsen

og de ansatte savnet sosiale fordeler ved å kunne ha sosial kontakt med hverandre: «Det sosiale aspektet. Det at vi ikke kan møtes, ikke sitte mange sammen rundt samme bord osv.» Videre fortalte en annen informant at ansatte som var tilstede på jobb trolig følte seg mer ensomme siden de sosiale tidsrommene som kaffepause og lunsjpause ikke var mulig å gjennomføre som før krisen grunnet smittevernstiltak:

Den sosiale biten er annerledes. Jeg tror de ansatte føler seg mer ensomme på jobb. Spesielt de som har det sosiale genet og helst skal sitte oppå hverandre i kaffepausen. Det får de ikke lenger. Men vi er ganske bevisst på den situasjonen, og vi prøver å følge med om vi ser noen sånne sorgsymptom. For du kan få en sorgfølelse av å miste det sosiale du har på arbeidsplassen, selv om det er fem minutter kaffepause.

Et annet aspekt som ble påpekt var at uformell prat ble savnet. En informant fortalte at den uformelle sosiale kontakten på kontoret ble borte: «Klart når vi sitter på kontoret og har døren åpen hele tiden så stikker jo folk innom og spør litt og sier hei og sånn, og den biten blir jo borte da.» En informant mente også at informasjon ikke ble delt mindre når ansatte ikke møttes uformelt på jobb. Dette mente han kunne være uheldig:

[...] man treffes ikke daglig og ser hverandre i øynene. Klart man fanger jo opp mer når man er til stede og treffer hverandre. For å si det sånn så tror jeg den korridorpraten er det som savnes. Og det kan være litt undervurdert for det er mye sånn informasjon som egentlig kommer fram litt tilfeldig, eller ting man kan få bruk for. Det er kanskje det man savner mest sånn sett.

To andre informanter pekte på at fordeler med sosiale medier og digitale plattformer kunne virket som gode substitutter som bufret mot den reduserte sosiale kontakten mellom ansatte. En informant forklarte det på denne måten: «Det er kanskje litt mer ensomt slik trailersjåfører har det nå. Men vi har sosiale medier vi kan delta på. Så det går greit synes vi.»

En leder fortalte at de planla å organisere digitale kaffepauser på fredager via digitale møter for å dele erfaringer med situasjonen de var i:

[...] jeg føler vi klarer å holde bra kontakt selv om vi sitter litt spredt. Så har vi kanskje vært litt dårlige på det sosiale, så der har vi fått mange tips om hvordan vi skal kunne

lage bedre samhold selv om vi sitter spredt. Vi snakker om å kanskje ha en fredagskaffe til tross for hjemmekontor der alle møtes, senker skuldrene, fortelle at ting egentlig går bra selv om vi sitter sånn her. Og ta opp eventuelt hva folk synes går dårlig. Det er vanskelig å dele wienerbrød osv men vi får finne på noe annet da.

Sykefravær. I nesten alle organisasjonene sank sykefraværet betraktelig.

Informantene diskuterte årsaker som økt avstand mellom personer, økt renhold, spriting av hender og at terskelen for å bli hjemme fra andre plager kan ha blitt større for ansatte grunnet krisesituasjonen.

[...] vi tror at de hygienetiltakene for å redusere smittepress har effekt på andre ting og. Så sykefravær vil gå ned hvis vi opprettholder noen av de smitteverntiltakene. Sykefraværet for oss er historisk lavt i krisen. Selvfølgelig kan det være at folk har mindre avstand utenfor jobb og. Men vi tror at smitteverntiltakene er så gode at vi tenker å videreføre de etter krisen.

Vi har satt ut desinfeksjonskluter som man tørker av håndtak, betjeningsorganer osv. Ellers så er det ikke så mange andre ting vi gjør. Og det vi har sett er at det har gitt resultat når det gjelder sykefravær ellers. For det stupte jo rett ned. Det gikk ned fra ti til fire prosent. Og det er jo litt spesielt.

Det er også interessant å merke seg hva en leder trodde var årsaken til at sykefraværet hadde sunket så mye:

Nei det er jo nok litt sånn høyere terskel for å ha vondt i ryggen og vondt i nakken. Det er vel det ene. Og så er det også at de smittetiltakene virker, for folk får jo ikke influensa eller andre infeksjoner. De blir jo borte de også. Det så vi under svineinfluensa for noen år siden at barnehageunger og barneskoleunger ikke ble syke lenger for de fikk jo Antibac og vasket seg ofte, da går det ned. Det er jo en tydelig sammenheng.

Økt digitalisering

Dette temaet handler om at det skjedde en stor økning i organisasjonene sin bruk av digitale plattformer under krisen. De digitale plattformene Zoom, Microsoft Teams og Skype

var de vanligste digitale møteplassene som ble tatt i bruk under kriseutbruddet. To av bedriftene innførte også nye applikasjoner til sine ansatte. Det ble videre rapportert om at organisasjonene endret sitt reisemønster i form av at de ikke reiste fysisk for å holde møter. De brukte heller digitale plattformer og satt på hjemmekontor som erstatning for dette. Her var det ulike meninger om fungeringen til de digitale møtene.

Ny bruk av digitale plattformer. Organisasjonene tok i bruk digitale plattformer i større grad og på nye måter. Flere av organisasjonene digitaliserte kommunikasjonen sin i langt større grad under kriseutbruddet: «Det har vært mye mer telefoner og Skype-møter for å si det sånn, for å fordele arbeidsoppgaver der man normalt sett ville ha gått inn på kontoret til kollegaene sine, så tar vi et raskt videomøte eller telefon eller ja, løser ting der.» «Jeg tror alle har vært flinkere til å ha brukt digitale møteplasser. Det tror jeg vi kommer til å merke i ettertid etter det her. Alle har satt seg inn i bruken av for eksempel Teams.»

Organisasjonene har også brukt digitale plattformer på nye måter gjennom digital opplæring av ansatte. Informantene rapporterte at dette ikke var problemfritt gjennom at flere ansatte opplevde tekniske problemer og at de opplevde en bratt læringskurve. En informant rapporterte at den nye bruken fungerte nokså godt:

Nå driver vi også med utrulling av nye it-systemer. Før dro vi ut og holdt opplæring. Nå kjører vi opplæring via Skype. Det fungerer for så vidt. Det meste fungerer jo tilnærmet like bra. Det jeg tror er at det blir veldig nyttig læring av dette for hvordan vi kan jobbe i etterkant. Jeg tror ikke arbeidslivet blir helt det samme etterpå.

Et annet interessant punkt er at organisasjonene ønsket å fortsette bruken av digitale plattformer. Hvordan implementeringen foregikk og hvordan den ble drevet framover er også interessant å merke seg hos en organisasjon:

[...] vi jobber jo mye med logistikkverktøy. Kanskje vi skal bruke applikasjoner som Sharepoint og Teams, slike power-applikasjoner. Det er det å sette ting i system i Teams, med oppgaver og sånne ting. Der tror jeg vi har lært at det går fortere å lære seg nå når du tvinges til å bruke det mer.

Her påpekte informanten at det gikk raskere å tilegne seg digitale ferdigheter da de ble opplevde et sterkere press til å gjennomføre det. Videre anså de aller fleste av informantene

den nye digitale møtevirksomheten i organisasjonen som positiv og påpekte samtidig at oppfølgingen fra og mellom lederne ble endret.

Vi har jo fått noen nye erfaringer med Teams og Skype. Det er utrolig spennende. Vi ser det er mange muligheter her som vi kanskje har vært dårlige på å utnytte. Istedenfor å kjøre lange ledermøter har vi kortere møter med tettere oppfølging. Og det ser ut til å fungere ganske bra. Og jeg føler vi klarer å holde bra kontakt selv om vi sitter litt spredt.

Et annet punkt som informantene ofte diskuterte var at det var uvant for mange ansatte å forholde seg til den økte digitale møtevirksomheten. Derfor lagde et par organisasjoner retningslinjer til de digitale møtene for å sikre struktur, effektivitet og god gjennomføring:

Vi har jo laget noen nye retningslinjer for hvordan vi skal gjennomføre møter på Teams og Skype. Blant annet skal vi ha på video og ikke mute lyden. I mindre møter skal alle være åpne for at man skal kunne ha kjappe replikker for at alle skal kunne være delaktig. Så vi kjører nå gjennom disse nye retningslinjene, og da tror jeg det blir enda bedre.

Positivt med digitale løsninger. Fordelene for organisasjonene i studien var at deres ansatte slapp lange reiseavstander og påfølgende kostnader, mer effektive møter, økt tilgjengelighet for å bli kontaktet og mindre reising. En informant forklarte det slik:

Jeg vil igjen dra fram kommunikasjonsplattformen Teams. Da sparer vi reiseutgifter, miljø og det som er. Om vi ser tilbake har det vært mange unødvendige reiser som kunne ha blitt løst via digitale plattformer. Det er ikke alt du trenger å møte opp på. Det har vært en vekker for meg. Når du ser hvor godt det her fungerer.

At informantene slapp å reise og sparte ressurser gjorde det også enklere å arrangere møter med avdelinger som befant seg geografisk langt unna. En informant forklarte:

Det er blitt lavere terskel for å kalle inn til møter på tvers av landet. Vi har jo avdelinger i flere byer. Det er kjappere å få til møter og å få avklart ting enn å ta det på

telefon med å legge fram noen presentasjoner og få en gjennomgang av tekniske ting. Så har det blitt enklere enn det har vært tidligere.

Vedrørende den digitale møtevirksomheten ble den rapportert som mer effektiv, samtidig som den økte tilgjengeligheten for kommunikasjon innad i organisasjonen hos to tredjedeler av organisasjonene: «Det fungerer veldig bra med å holde effektive møter, ta kjappe beslutninger og bli enige om de beslutningene som tas.»

Istedenfor den uformelle praten du har i et åpent landskap så blir det jo litt mer formelt med at du må sette opp et møte, [...] det trenger ikke være så lange møter. Det kan være kortere møter, men oftere. Det er jo det man har muligheten til når du bruker Teams eller Skype. Og det virker jo positivt.

Jeg tror møtene er mer effektive og det er færre som prater i munnen på hverandre. Det blir mer strukturert. Det synes jeg er bra. Og i tillegg så er de du skal ha tak i tilgjengelige. Du får kontakt. Enten på telefon eller via PC.

En sjef mente at møtene ble mer effektive grunnet økt fokus på de viktigste sakene i diskusjoner, og mindre fokus på saker som ikke var like viktige:

Det er en del ting som vi godt kan sitte og diskutere i vår hverdag som egentlig er småting, og vi kan godt være uenige lenge om småting, men de småtingene blir så uvesentlige når vi har en sånn pandemirussel hengende over oss.

Negativt med digitale løsninger. Alle organisasjonene rapporterte at det ble sjeldnere eller ingen fysiske møter i arbeidssammenheng sammenliknet med før krisen. Digitale plattformer erstattet denne møtevirksomheten, men ikke uten negative implikasjoner. Informantene fortalte at de opplevde færre diskusjoner på møter, tap av sosiale elementer og dermed ansikt til ansikt-kommunikasjon som påvirket negativt på ulike måter. En informant mente at de mistet diskusjoner og at møtene endret seg i negativ retning:

Vi har ikke hatt noen fysiske møter siden slutten av februar, så det blir jo litt annerledes når ledergruppen tar ting på Teams. Da blir det et helt annet møte. Det blir kanskje mindre

diskusjoner. Det blir mer informasjon, men vi mister den sosiale biten og at vi kanskje går litt mer i dybden.

Informanten fortalte videre at antall deltakere på møtet kunne påvirke og endre diskusjonen i retning av mer informasjonsgiving: «Mange av de Teams-møtene, hvis du har over fem personer, så blir det stort sett et lyttemøte. Det blir lite diskusjon, for da prater folk i munnen på hverandre og det blir ustrukturert og langt.»

Videre mente han at antall deltakere også hadde en påvirkning ved at den uformelle biten mellom menneskene ble borte med mange deltakere på møtet. «Møtene blir som konferanser og sånne ting, det blir ikke det samme å ha en Teams-konferanse med 20-50 deltakere som å møtes og prates litt og drikke litt kaffe uformelt. For den uformelle biten blir borte.»

Kanskje den viktigste implikasjonen med digitale løsninger og digitale møter var tap av den fysiske interaksjonen mellom de ansatte og ansikt til ansikt-kommunikasjon som kunne påvirke effektivitet i møter og gjøre kommunikasjonen mindre verdifull. En informant fortalte det slik:

Du mister jo litt av kroppsspråket som utgjør x-antall prosent av det du ønsker å kommunisere. Slike Teams-møter og en slik intervjusituasjon som dette her er jo helt greit, og det er jo helt sikkert ting som også i framtiden kan gjøres på denne måten her. Så har jo du andre møter hvor du faktisk skal planlegge et nytt opplegg for eksempel, som jeg føler blir mindre effektive sammenliknet med fysiske møter.

To andre informanter fortalte om betydningen av ansikt-kommunikasjon og kroppsspråk ved kontraktsinngåelse og diskusjoner:

Utfordringer med det digitale går vel på møter som du burde ha hatt rundt bordet med folk hvis du skal inngå nye kontrakter for eksempel og sånne ting. Da er det viktig å lese folk av og til tenker jeg. Men vi har jo greid å løse det med teams da.

Teams er bra men det kan være bra å møtes innimellom med kunder å sitte over bordet og diskutere ting. *Andreperson i intervjuet:* ja jeg tror det fysiske aspektet er undervurdert da. Det er for min del en del mer du får igjen i et fysisk møte, enn det du får igjen over Teams.

En sjef fortalte:

Det er jo egentlig ikke noe problem. Men det er bestandig at det er lettere å løse et problem eller en utfordring når du får snakket med noen over bordet. Du vil bestandig ha en bedre dialog enn hvis du snakker med noen over telefonen eller via Teams. Men det er jo ikke et problem, vi får jo avvikla og løst problemer via Teams. Det funker veldig bra.

Informantene fikk altså ikke mulighet til fysiske møter under kriseutbruddet og løste dette problemet med å gjennomføre digitale møter. Man kan altså forstå at kommunikasjonen egentlig fungerte godt i organisasjonene med digitale plattformer, men at ansikt til ansikt-kommunikasjon opplevdes som en bedre form for kommunikasjon enn digitale møter.

Krisehåndtering og beredskap

Temaet handler om hvordan organisasjonene bedrev krisehåndtering og hvilke beredskapsendringer som skjedde under kriseutbruddet og i månedene etterpå. Krisekommunikasjon var et viktig element i hvordan organisasjonene bedrev krisehåndtering, og handler om hvordan organisasjonen i sin helhet kommuniserte internt. Her måtte de kommunisere på nye måter, gjerne gjennom digitale plattformer fordi mange ansatte ikke kunne møtes på arbeidsplassen. Krisetiltak som ble iverksatt var i stor grad økning i beredskapsplaner og smittevernplaner.

Beredskap. Organisasjonene meldte at de hadde beredskapsplaner for kriser, men ikke spesifikt for en pandemi. De tilpasset derfor beredskapsplanene for smittsomme sykdommer, herunder koronaviruset. Informantene sa at dette skiftet i fokus skjedde svært raskt. Flere av organisasjonene planla også logistikken rundt viktige fartøy i organisasjonen og hva de skulle gjøre hvis det ble stor grad av smitte.

En informant forklarte hvordan beredskapsplanene i selskapet var for ulykker, men at de manglet planer for en pandemi:

Jeg har jobbet mange år i [...] og der jobbet vi mye med beredskapsplanlegging og ting som kan skje som man ikke har tenkt på. Vi har ganske gode beredskapsplaner på transportselskap også. Men akkurat det som går på smitte, der mangler det ganske mye. Så det tror jeg er et punkt som vi kommer til å jobbe litt med, å ha et punkt i

beredskapsplanen på. Også når det gjelder å lære litt om den hygienebiten, at det kan godt hende at vi har stående både Antibac og andre ting fremover.

En annen informant fortalte også om mangelen på beredskapsplaner for en pandemi, men understrekte at det fungerte å låne elementer fra andre kriseplaner:

Vi har jo kriseplaner for det meste, vi har jo kriseplaner for brann, strømbrudd, hvis fryseanlegget vårt detter ned osv. Vi har ganske mange kriseplaner, men akkurat den pandemikriseplanen har vi ikke hatt. Men en del elementer fra andre kriseplaner var enkelt å implementere inn i en sånn kriseplan. Altså type informasjon og sånn da.

En annen informant fortalte at de lærte viktigheten av å ha beredskapsplaner for en pandemi i forkant, og at de da raskt skulle vite hva de måtte gjøre om en slik krise skulle oppstå:

Det er sikkert mange småting som vi kan ta lærdom av. Men det umiddelbare er jo at neste gang så er vi nok bedre forberedt de første to eller tre dagene for da vil vi ha kriseplaner klare på forhånd. Det hadde vi ikke nå. Altså vi har kriseberedskapsplaner for veldig mye rart, både brann og ulykker og naturkatastrofer og strømbrudd og alt, men vi hadde ikke noen god kriseberedskapsplan på en pandemi. Hverken vi eller vi i Norge eller eventuelt lastebilnæringen. Men det meste ser ut til å være på plass nå. Da vet vi hva vi skal gjøre fra første time.

Krisekommunikasjon. Krisekommunikasjonen til organisasjonene handlet i hovedsak om å dele informasjon gjennom ulike kanaler som intranett, mail og på fysiske tavler fra administrasjonen til de ansatte i organisasjonene. Flere av informantene fortalte om økt hyppighet i kommunikasjon mellom ledere og ansatte. Her var det blant annet viktig for organisasjonene at de fikk delt smitteverninformasjon og andre tiltak fra myndighetene ut i organisasjonen på effektive måter. En organisasjon tok i bruk en applikasjon hvor viktig informasjon ble publisert direkte til de ansatte:

[...] vi har blant annet installert en egen app som de ansatte kan laste ned og få mer direkte informasjon. Også om de skulle være hjemme en dag, så kan de fremdeles bare klikke seg inn på appen og se hva som er nytt i organisasjonen og dagens status. Den

appen kom vi ganske fort med. Vi fant ut at det var en veldig god informasjonskanal til alle de spørsmålene som dukket opp i hytt og pine, og vi fikk en felles plattform for å informere. Jeg ser jo ikke bort fra at appen kanskje kan bli permanent.

Informanten forklarte videre at applikasjonen ble oppdatert tre ganger daglig med informasjon fra produksjonen i organisasjonen, smitteverninformasjon og relevante nyheter. En fordel med applikasjonen kan være at organisasjonen fikk en felles plattform å informere de ansatte på. Dette var nemlig en utfordring for ledelsen hos en annen organisasjon: «Utfordringen med kommunikasjonen er å gi informasjon til samla grupper. Som vi egentlig er vant til å gjøre. Få fram informasjonen likt, samtidig, til hver enkelt. Det har vært en utfordring.» Dette løste organisasjonen med å arrangere flere møter med færre deltakere, samt å kommunisere via e-post og tekstmeldinger i organisasjonen.

Krisetiltak. Krisetiltakene som organisasjonene rapporterte handlet hovedsakelig om opprettelsen av beredskapsgrupper, krisesamarbeid og utvikling av kunnskap om krisehåndtering. Organisasjonene sier de var tidlig ute med å tenke på hvilke tiltak de kunne gjøre i krisen og flere av informantene sa at de opplevde at de ikke kunne gjort så mange valg annerledes.

En informant fortalte om et krisetiltak som ble opprettet i samarbeid med en konkurrerende bedrift for å sikre seg mot eventuelt nye uforutsette hendelser:

Helt i starten så opprettet vi en beredskapsgruppe i samarbeid med en av våre største konkurrenter. Om en av sidene sine fabrikker må stenges grunnet smitte og ansatte må ut i karantene så skal vi ha et gjensidig forsyningsansvar for våre kunder. Det har vi en avtale på. Det har vi også med en annen avdelingen i vår organisasjon fra tidligere. Sånn sett har man jo beredskapssaker.

En annen organisasjon nedsatte en beredskapsgruppe tidlig for å få kontroll på den nye situasjonen, og justerte ned aktiviteten ettersom de opplevde at behovene endret seg.

Det er jo klart at på en overordna måte så sitter konsernledelsen nå i en beredskapsgruppe som ble satt ned tidlig. En del saker rundt koronarelaterte tiltak har vært oppe i den gruppen. Den har jo også nå blitt redusert i aktiviteten som er der.

Videre gjorde en annen organisasjon daglige vurderinger på krisetiltakene: «For vår bedrift har vi et koronatiltaksmøte hver dag mellom 08:00 og 09:00. Først så er det gjennomgang av drift, så er det potensielle risikoer og farer, også er det bemanning og status om smittevernstiltak som må forsterkes eller trappes ned.»

Den vanligste måten organisasjonene utarbeidet smittevernplaner på var gjennom å følge myndighetenes råd og anbefalinger. Dette gjorde omtrent halvparten av bedriftene. Den andre halvparten som eksplisitt ikke fortalte at de lagde smittevernplaner fortalte likevel at de fulgte råd fra myndighetene i praksis: «[...] vi satte i gang tiltak egentlig med en gang situasjonen oppsto. Det ble utarbeidet nye retningslinjer som skulle være til hjelp for bedriften som var basert på råd fra Folkehelseinstituttet osv.»

Det var også en usikkerhet hos organisasjonene om hvordan de skulle utforme diverse smitteverntiltak grunnet manglende kompetanse på feltet.

[...] det er jo ingen i ledergruppen eller ledelsen som er utdannet i å bekjempe en pandemi, så vi har nok i større grad enn tidligere støttet oss til vernetjenester og bedriftshelsetjenester, altså de vi anser som fagpersonell da på smitte og smittevern. Og det er klart at deres råd påvirker nok mer våre avgjørelser mer enn de gjorde tidligere.

En organisasjon fortalte at rutinene skulle oppdateres og nedskrives slik at de skulle være forberedt hvis noe liknende skulle skje igjen:

Det er jo noe som skal jobbes med etterpå. Vi er jo ISO-sertifisert. Når vi har gjort noe som det her så skal vi oppdatere våre rutiner for å kunne håndtere dette smidig, lettere, ha alt tilgjengelig til neste gang. Så det er jo mye som er blitt laget underveis her nå av rapporteringsmaler og rapporter, vi gjennomfører møter, hyppighetene på det, oppsettet, hvem skal være hvor ikke sant, hvilke funksjoner, hvem jobber på tvers av organisasjonen?

Ledelsens håndtering av krisen

For ledelsen i organisasjonene var det mye som fungert godt under krisehåndteringen. Blant annet tettere kommunikasjon internt for flere av organisasjonene. Flere andre organisasjoner rapporterte utfordringer med kommunikasjonen i krisen. Hos tre

organisasjoner ble det rapportert om at lederne ble tettere på de ansatte i krisen, og økte graden av tilrettelegging og autonomi på arbeidsplassen.

Ledelseskommunikasjon. Organisasjonene i studien hadde ulike erfaringer med hvordan ledelseskommunikasjon fungerte i krisen. For halvparten av organisasjonene var det som fungerte godt for ledelsen hvordan lederne kommuniserte internt, gjerne digitalt: «Vi bruker SMS og mail og den dialogen har fungert veldig bra. Alle har vært veldig åpne og motivert for at vi skal få til dette her.»

Jeg føler at det er bra med kommunikasjon, og man er flinke å holde hverandre oppdatert på telefon, mail og Teams-møter osv. Og de beslutningene som må gjøres underveis blir gjort på en ordentlig måte, så alt i alt så føler jeg at det fungerer bra sånn som det skal.

Ledelseskommunikasjonen har fungert overraskende bra. Spesielt vi som sitter i min ledergruppe. Vi har vært veldig glad i fysiske møter, og følt oss veldig avhengige av de fysiske møtene daglig og ukentlig for å på en måte beholde driften i gang. Men det har fungert fantastisk bra å ha de visuelt. Faktisk mer effektivt.

Til tross for at flere informanter opplevde positive endringer i kommunikasjonen, fungerte den altså ikke like godt for flere av de resterende halvparten av organisasjonene. En organisasjon snakket om at de burde kommunisert via flere informasjonskanaler og mer eksternt: «Vi har vært for dårlige på er ekstern kommunikasjon ovenfor kunder og våre leverandører om situasjonen. Vi kunne brukt sosiale medier, sendt ut nyhetsvarsel, nyhetsbrev om situasjonen når vi stengte kontorene. Vi informerte ikke om det.»

En annen informant understrekte betydningen av at det var vanskelig for nærmeste leder å være oppdatert på informasjon som ble publisert, og dermed gi lik informasjon til ansatte som hadde spørsmål:

De ansatte spør jo sin nærmeste leder, og den nærmeste lederen hadde selvfølgelig problemer med å holde seg oppdatert på den informasjonen som kom, spesielt i starten. Det var nye regler for sykemelding, det var nye tiltak for smitte osv. Da oppdaget vi at svarene de enkelte ansatte kunne få varierte litt fra hvem man spurte.

Økt deltakende ledelse og tilrettelegging. Hos omtrent en tredjedel av organisasjonene ble det rapportert om økt grad av tilstedeværelse fra ledelsen for de ansatte og økt grad av tilrettelegging. En informant fortalte om at ledelsen i deres organisasjon ble mer involvert i drift under krisen:

Vi har vi en veldig bevisst, aktiv ledelse som involverer seg i mye større grad i produksjon og drift nå. Det er mindre reiseaktivitet. Det er mindre prosjektaktivitet, det er mindre overordna som tar tid og ressurser. Det er mye detaljert aktiv ledelse i operasjonell drift.

Her skjedde det altså et skifte hos organisasjonen ved at lederne ble mer aktive og tettere på de ansatte, og så dermed muligheten for å tilrettelegge og gi høyere grad av autonomi til de ansatte:

Det er mer myndighet ute i organisasjonen. Altså litt enkelt sagt. Det er ingen valg som er feil. Folk får lov til å prøve å gjøre det beste de kan. Men det er viktig å ta lærdom av det som viser seg å være feil i ettertid. Det er sikkert mange valg som er gjort i perioden her som et halvt år kan virke litt uforståelig, men de er veldig situasjonspreget, og jeg tror det vi vil sitte igjen med etter krisen er mange gode personer som har fått løst mange situasjoner grunnet mer handlingsrom og en veldig god erfaring gjennom krisehåndteringen som har vært.

Ledelsen forsøkte også å tilrettelegge for de ansatte fordi krisen stilte nye krav til smittevernstiltak, hjemmekontor og liknende. Måten ledelsesutøvelsen ble endret i krisen som kan ha ført til denne endringsvilligheten kan være at ledelsen tidlig fortalte om sine ønsker og tilrettela for de ansatte:

Det var jo mye snakk om det fra lederne i starten. Alle skal bidra, eller vi ønsker at alle skal bidra. Vi ønsker å stå sammen for å komme oss best mulig ut av det. Ledelsen la jo på en måte til rette for å redusere antall permitteringer. Vi la til rette for økt muligheter til å være hjemme hvis du var syk. Vi la til rette for hjemmekontor. Vi la til rette og folk bidro med å ta ut ekstra eller ta ut feriedager på litt sånne ugunstige tidspunkt.

Hos en organisasjon tok de ansatte selv ansvar og ytret ønsker om hvordan de kunne tilpasse seg til situasjonen. Her kan det hevdes at ledelsen utviste vilje for tilrettelegging i form av medbestemmelse og aksept for at de ansatte kunne endre sin situasjon selv:

De ansatte har selv vært med på å utforme hvordan de skal ha plasseringen sine innenfor sine celler. Vi har fått utvikla situasjonen bra i forhold til smittevernstiltakene. De gikk litt mot oss i ledelsen fordi vi mente at et par skulle sitte hjemme hver dag men det ønsket de ikke. De tok heller noen egne tiltak for å få lov til å være på jobb, så det tror jeg skal være bra.

Opplevelser av og håndtering av organisasjonsendringene

Temaet tar for seg hvordan organisasjonene har håndtert de endringene som forekom i krisen, men også hvilke opplevelser de rapporterte. De største endringene organisasjonene rapporterte handlet om økt frykt og usikkerhet i organisasjonen under kriseutbruddet, økt tilpasning til nye praksiser og den læringsprosessen som foregikk da de ble stilt ovenfor nye krav i starten av kriseforløpet.

Usikkerhet for hvordan krisen ville utvikle seg. Temaet handler om at organisasjonene fryktet at de skulle miste spesialiserte ansatte til karantene og smitte, eksportstopp av varer, generell frykt for smitte for ansatte og smitte på fabrikk som ville stoppe produksjon.

En informant fortalte at enkelte ansatte var så spesialiserte at det var umulig å erstatte de på kort tid fordi opplæring av nye tok omtrent et år. Derfor lagde de planer for hvordan de skulle løse det hvis smitte skulle berøre disse ansatte.

Det som blir vårt problem er hvis vi får smitte i og med at vi er såpass spesialiserte på det vi er. Altså de som kjører truck og de som kjører lokomotiv. De kan du ikke hente fra et byrå. Det er ett års opplæring for å få de godkjent. Det er både hensyn til helse, forskrifter og krav til kompetanse. Så må du ha en god del kurs og erfaring. Så hvis mange blir borte som må håndtere det, så kan det bli et problem. Og da har vi planer for det, med hensyn til hvilke innstillinger av transport vi må gjøre hvis vi ikke kan klare å levere varer hele døgnet.

En annen informant fortalte også at det ville bli store konsekvenser hvis det ble eksportstopp av råvarene de produserte og eksporterte, samt at andre leverandører i andre ledd av verdikjeden ville bli negativt påvirket av en potensiell eksportstopp:

Med eksportstopp kan vi plutselig få store problemer. Så det er frykten. Om det skulle skje noe ute i Europa, Asia eller Amerika som skulle gi eksportstopp, da detter hele korthuset her. Det vil også bli mye tilknyttet den næringa som blir påvirka. Fôr-leverandører, matleverandører, det som er. Det er en skummel tanke.

To informanter fortalte om en utbredt usikkerhet i hvordan praksiser i organisasjonen skulle gjennomføres med kriseutbruddet. En informant visste ikke konkret hva de skulle gjøre hvis grensen til Sverige skulle bli stengt ned.

Usikkerheten hadde jo da utslag i at vi var usikre på hvordan vi skulle bemanne. Vi var usikre på hvordan vi skulle samarbeide med våre samarbeidspartnere. Selvfølgelig var vi jo veldig usikre på hvor mye varer vi skulle selge og da neste runde hvor mye varer skulle vi kjøpe inn.

Hvis grensa blir stengt helt ned. Da stopper det opp. Da kan vi ikke gjøre noen ting. Vi vet ikke hvordan vi skal takle den. Vi tror ikke det skal gå så langt at det stenges ned helt mellom landene. Om det blir andre tiltak som at et redusert antall stasjoner er åpne osv, da kan det bli lengre kjøring.

To informanter var bekymret for smitte på fabrikkene sine som ville stoppet eller senket produksjonen av varene deres:

[...] skrekken vår er jo at en av de som jobber på et lager hos oss blir smittet av noen utenfor og drar dette med inn. Men vi kan ikke helt regulere privatlivet til folk. Det er jo litt skrekken at en hel fabrikk går ned eller et helt lager må stenge og desinfiseres og sånne ting.

Det er jo klart hvis vi får et stort utbrudd da som vi var bekymra for. Et utbrudd hos en transportør som sprer seg til et produksjonsanlegg eller noen sånne ting. Hvis vi må

stenge ned en fabrikk så får vi store problemer. Jeg har jo jobba veldig tett med å opprettholde produksjonsstedene våre.

Organisasjonenes tilpasning til nye krav. Organisasjonene opplevde store endringer under krisen og tilpasset seg nye krav. Det var hovedsakelig menneskene i organisasjonene som tilpasset seg situasjonen mest. Krav som organisasjonene måtte tilpasse seg var endrede kjørebestemmelser for lastebilsjåførere, endringer i tilbud og etterspørsel og andre markedsendringer.

Vi tilpasser oss nok mer og mer. Vi er ganske tilpasningsdyktige vi mennesker, og når ting varer over tid så blir det plutselig normalsituasjon. Så jeg tror nok at hvis vi hadde skrudd av koronaen nå i natt så ville ikke atferden vår fremdeles vært som før korona. Vi har tilpasset oss en annen situasjon og har blitt bevisste på en del ting.

En informant fortalte om at de tilpasset seg via igangsettelse av en markedsoffensiv for å være i forkant av potensielle usikre situasjoner:

Vi har startet en markedsoffensiv gjennom media, brosjyrer, vi har vært på besøk og gjort stunt for kunder for å markedsføre oss på det nye og gamle for å komme inn tidlig. Vi kan ikke vente og se i oktober og se at situasjonen ikke ble som vi trodde. Så vi har valgt å gjøre dette allerede i mai.

En annen informant fortalte at de lærte seg å jobbe på nye måter til tross for høy gjennomsnittsalder i organisasjonen:

Vi har lært oss å jobbe på en helt annen måte. Vi er jo en forholdsvis satt organisasjon. Vi har ansatte som har drevet på i mange år, så snittalderen er 47 år. Så det er en satt gjeng å begynne å lære.

Utfordringer for organisasjonene grunnet endringer i eksterne forhold under krisen. Utfordringene til organisasjonene handlet blant annet om endringer i vareflyt, mangel på fasiliteter og at færre sikkerhetsinspeksjoner ble gjennomført.

Utfordringene en organisasjon møtte var å forsyne butikker med varer som enten ble hamstret eller økt etterspørsel av siden større deler av befolkningen brukte mer tid i hjemmet

grunnet krisen. Dette førte til akutt mangel hos noen butikker. Likevel evnet de å takle situasjonen godt og forsyne med nødvendige varer til slutt:

Vi har jo selvsagt hatt utfordring med vareforsyninger. Det ble jo hamstra dopapir, hundefôr og annet i store mengder. Det burde man kanskje satt ned noen begrensninger på. Vi klarte raskt å etterforsyne det. Vi synes det ha gått veldig bra.

Samtlige transportører meldte om utfordringer tilknyttet nedstengte fasiliteter for sjåfører langs veiene. En informant fortalte at de forsøkte å løse utfordringer ved å benytte seg av kontaktnettet sitt under kjøring:

Det første som skjedde i Norge var jo at Statens vegvesen stengte ned nesten alle fasiliteter langs veien. Hva gjør en langtransportsjåfør da? Det var ikke enkelt de første dagene i vert fall. Det var kritisk når sjåførene ikke hadde fasiliteter i tre døgn. Men gjennom vårt kontaktnett så hadde vi tilgjengelige fasiliteter som dusj og toalett siden vi har kjørt ruten i mange år. Blant annet billeverandører som vi fikk komme inn å ordne oss litt. Når statens vegvesen stengte ned så var det fullstendig kaos. Det går ikke å beskrive hvordan det var. Det var veldig dumt og dårlig.

En siste utfordring handlet om at nødvendige sikkerhetshensyn ikke ble fulgt opp godt nok grunnet påbud om hjemmekontor for de som skulle etterse sikkerhetsrutiner.

[...] det er jo veldig mange sånne sikkerhetskritiske ting som skal kontrolleres. Stikkprøver, kontroller osv. Det blir det litt mindre av. Jeg var ute i går og på mandagen og sjekka litt og skal en tur i morgen også, men i dag er det hjemmekontor helt. Så denne uken her så blir det vel to eller tre besøk, så det er jo ikke så aller verst. Det var det som var den største utfordringen tror jeg.

Endringer på grunn av krisen som ga mer fleksibilitet. Til tross for at sjåførene i starten av krisen hadde utfordringer med stengte fasiliteter, fikk organisasjonen senere merke positive forandringer i krisen. Myndighetene ga et fritak i kjøre- og hvilebestemmelser nettopp grunnet denne nedstengingen av fasiliteter. Fritaket betydde mer fleksibilitet for sjåførene slik at de kunne bestemme kjøretid og pauser selv. En sjåfør forklarte det på denne måten:

Når reglene ble endret fikk vi mye mer spillerom å utføre jobben på. Det var mye mer behagelig. Du ble ikke så stressa. Du så ikke på klokka fordi du hadde så store marginer å gå på så jeg tror ikke det var noen som utnyttet alle timene de hadde til rådighet. Gjennomsnittshastigheten og topphastigheten gikk ned litt og drivstofforbruk gikk ned. Det er bra for miljøet.

Den økte fleksibiliteten og «spillerommet» som kandidaten snakket om hadde altså positive innvirkninger på enkeltsjåførene og organisasjonene. Informanten snakket også om at disse lettelsene gjorde at det ble enklere å unngå regelbrudd for organisasjonen. Reglene ble oppfattet som rigide og lite tilpassede krevende norske forhold, som kunne gjøre det til tider umulig å gjennomføre kjøreturer på riktig måte. Derfor fungerte lettelsene spesielt godt for sjåførene og organisasjonene.

Samarbeid mellom bedrifter. De aller fleste organisasjonene meldte at måten de samarbeidet på med andre organisasjoner ble endret i krisen. Under temaet *krisetiltak* ble det også nevnt at en organisasjon inngikk et krisesamarbeid med en konkurrerende organisasjon ved et potensielt smitteutbrudd for å sikre at kunder skulle få varene sine. Generelt for temaet ble det meldt om hyppigere kontakt med samarbeidende bedrifter og at de var tilfreds med samarbeidet under krisen. En organisasjon fortalte det slik:

Sånn overordna sett så er jeg imponert over samfunnet generelt, og den evnen til omstilling som veldig mange har gjort. Det samme gjelder også våre samarbeidspartnere. Jeg er veldig fornøyd med hvordan våre samarbeidspartnere har løst den nye situasjonen på linje med at vi er veldig mange i samfunnet som har tilpasset seg en ny situasjon på veldig kort tid.

Dette fortalte også en annen informant: «Jeg føler jo at samarbeidet er kanskje litt styrka. Alle sammen er involvert i det vi gjør skjønner alvoret i det som skjer. Utenom krisa tror jeg folk er mer på generelt.» En informant fortalte at samarbeidet med oppdragsgivere var tettere og at partene var blitt mer avhengige av hverandre i krisen:

Vi har satt oss en del nye mål sammen med oppdragsgivere her. Hvor går veien? Vi prater ganske mye med oppdragsgivere. Vi har vel aldri hatt så god kontakt som nå

tror jeg. Vi var alle litt lamslått når det her kom. Vi har tatt oss inn litt og ser at vi får ting til å fungere uansett. Målet er at vi blir tettere knyttet til oppdragsgiver. Det er bra synes vi. Det er klart at konkurransen utad ikke er så stor som det var. Oppdragsgiver har gjort seg avhengig av oss. De vil ha oss og det er bra for oss. Tettere er samarbeid enn før. Før var det mer løselig. Vi hadde kanskje lettere for å bli skvist ut hvis oppdragsgivere fikk andre, bedre tilbud som lavere pris.

En informant fortalte at organisasjonen fikk tettere kontakt med samarbeidspartnere og fortalte at den ble endret til å foregå virtuelt eller digitalt: «Kommunikasjonen har jo endret seg. Vi har jo hyppigere digitale møter med våre samarbeidspartnere, de fysiske møtene har jo selvfølgelig forsvunnet helt og har blitt erstattet med telefon eller teams.» En annen informant fortalte også om positive endringer i sitt samarbeid med kontaktorganisasjonen sin som hadde rikelig med informasjon om krisen og krisetiltak. Dette var viktig for at de kunne utføre sine oppgaver på gode måter:

Norges lastebileierforbund gjorde en fantastisk jobb, og det gjør dem fortsatt. Vi var litt i villrede i starten av krisen; hvordan skal vi forholde oss? Hva skal vi ha av dokumenter og opplysninger når vi kommer til grensa? Dem har jo vært på hele tiden. Vi skrev ut alt som var lagt ut på nettsiden deres. Hvilke regler gjelder i ulike land vi kjører i? Vi har fulgt dette og lest oss opp på hver eneste tur og alle skjemaene vi har fylt ut.

Organisasjonslæring i krise. Organisasjonene snakket hovedsakelig om at de lærte mye om hvordan de skulle håndtere en krise, samt om hvordan de kunne arbeide på nye måter på grunn av restriksjoner. En informant fortalte at organisasjonen generelt lærte seg å håndtere en krise gjennom erfaring:

Vi har selvfølgelig lært det her med en krise. Å håndtere en krise. Hvis dette kommer igjen om la oss si to år eller tilsvarende, så er vi mer rustet til å håndtere det da enn det vi var spesielt i starten nå. Det er jo dette med læring og erfaring. Har du vært igjennom en ting så er det lettere å håndtere det neste gang. Selv om det ikke blir helt på samme måte. Det vil det kanskje neppe bli. Men jeg føler meg ganske trygg på at vi i starten vil håndtere det enda bedre enn vi gjorde det nå.

En informant fortalte at de lærte viktigheten av å agere raskt da krisen oppstod: «Overordna sett så har vi lært at det er viktig å kunne handle fort, men det er sikkert masse småting som vi har lært hele veien. Vi har i hvert fall klart oss uten og ha nøye gjennomtenkte kriseberedskapsplaner klare.» En annen informant fortalte de lærte hvordan de skulle kommunisere ved en krise:

Ja altså vi har lært mye. Vi har lært hvordan vi skal kommunisere og informere når en krise oppstår. Og det har jo selvfølgelig ikke vært godt nok pga at det er nytt for oss uklart akkurat en sånn type krise.

Informantene i samtlige organisasjoner lærte at de ikke trengte å reise så mye i framtiden fordi digitale løsninger fungerte godt, samt at hjemmekontor fungerte komplementerende for kontorløsninger: «[...] jeg tror jo at det etterhvert at det kan bli mere vanlig at man har mer hjemmekontor generelt. Man ser at det kan fungere bra kontra det å sitte på kontoret hver dag.»

[...] vi trenger ikke å reise så mye og kan ta mye elektronisk. I og med at vi har avdelinger som er spredt over hele landet så har vi tidligere reist en god del, mesteparten med fly. Så det er klart det tror jeg nok blir en konsekvens framover, at vi gjør ting enklere og reiser mindre..

Omtrent en av tre organisasjoner fortalte at de generelt økte fokuset sitt på planlegging og smittevernkompetanse. Samtlige av organisasjonene meldte om økt planleggingsfokus generelt for framtiden. En informant fortalte om dette generelt endrede fokuset slik:

Hvis mulig så får vi langtidsplaner på mail. Det hender det blir endring, men vi skal planlegge med sjåfører med kjøre- og hvilebestemmelser. Så derfor vil vi ha planer så langt fram som mulig. De kan endre seg litt men er et utgangspunkt for oss. Vi har en plan å jobbe etter.

En annen organisasjon planla å heve kompetansen sin på smittevernskunnskap internt:

Det som organisasjonen min i hvert fall har smakt på i starten, det er jo kompetanse og kunnskap om hva, hvilke tiltak virker for å hindre smitte eller ikke. Altså vi snakker

om at vi skal vaske hendene, vi skal sprite hendene, vi skal sprite overflater, dørhåndtak og alt sånn. Men hvordan skal vi gjøre det? Kompetansen på om det holder å ta en klut og tørke av et dørhåndtak i to sekund, nei det gjør ikke det. Hvor mange sekund skal jeg gjøre det før jeg har desinfisert det? Altså den type kompetanse kommer vi nok til å bygge opp internt i vår egen vareavdeling.

Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere oppgavens teori og empiri opp mot funnene i studien. Dette vil diskuteres gjennom problemstillingen: *hvordan har organisasjoner endret og tilpasset seg koronakrisen, og hvordan har det påvirket ledelsen og de ansatte?*

Problemstillingen kan forstås å være todelt, og en del av temaene i resultatene synes å passe godt til å diskutere hvordan organisasjonene endret seg i lys av nevnte sikkerhetsteorier.

Andre funn synes å være relevante å diskutere opp mot teorien om sunne omstillingsprosesser og empirien for å besvare problemstillingens andre ledd om krisens påvirkning på ledere og ansatte. Derfor vil jeg først diskutere det første leddet i problemstillingen om hvordan organisasjonene i studien endret og tilpasset seg i krisen sett opp mot safety 1- og 2 og teorien om robuste organisasjoner. Videre vil funnene diskuteres opp mot hvordan de påtvingende endringene påvirket ledelsen og de ansatte i lys av teorien om sunne omstillingsprosesser og relevant empiri. Etter diskusjonen vil jeg diskutere praktiske implikasjoner av funnene, metodiske betraktninger om studien og gi forslag til framtidig forskning.

Oppsummering av funn

Fra resultatene vil de seks hovedtemaene oppsummeres i det følgende. De var: *aktivitetsendringer og fysiske forandringer i organisasjonen, endringer hos ansatte under krisen, økt digitalisering, krisehåndtering og beredskap, ledelsens håndtering av krisen og opplevelser av og håndtering av organisasjonsendringene.*

Aktivitetsendringer og fysiske forandringer i organisasjonen

Det fremkom i analysen at hjemmekontor fungerte nokså godt for ledelsen og kontoransatte. De opplevde kuttet reisevei til jobb, men opplevde at skillet mellom arbeid og fritid ble visket ut. Det var også krevende å jobbe med familie rundt seg. Levering av varer fra lastebiler ble gjort uten fysisk kontakt og signeringen ble endret fysiske til digitale tjenester. Enkelte av organisasjonene rapporterte at de brukte tid på å minne ansatte på å overholde smittevernstiltak.

Endringer hos ansatte under krisen

Ansatte opplevde stress og usikkerhet i krisen grunnet uforutsigbarhet, frykt for smitte og permitteringer, samt nye arbeidsrutiner. Mange ansatte savnet sosiale kontakt og uformell prat som de tidligere fikk gjennom arbeidet. Lederne trodde at ansatte kunne føle seg mer ensomme på jobb. Likevel ble det også rapportert om flere positive erfaringer for ansatte hos en tredjedel av organisasjonene under krisen. Dette var positive holdningsendringer i form av økt innsats, endringsvillighet og stolthet. Det ble også rapportert om at sykefraværet i

organisasjonene sank under krisen. Dette mente informantene i hovedsak skyldtes smittevernstiltakene, men også en høyere terskel for å ikke gå på jobb for de som kunne det.

Økt digitalisering

Organisasjonene rapporterte en markant økning i bruk av digitale plattformer ved gjennomføring av arbeidsoppgaver i krisen. Dette gjaldt blant annet koordinering av arbeidsoppgaver, møtevirksomhet og kursvirksomhet. Informantene fortalte at det gikk raskt å ta i bruk plattformene for ansatte fordi de ble «tvunget» til å bruke de for å kunne gjennomføre arbeid. Ledelsen i en organisasjon lagde retningslinjer for gjennomføringen av møter for å sikre delaktighet og at informasjonen skulle komme fram. Fordelene med de digitale løsningene var blant annet mer effektive møter, økt tilgjengelighet for å bli kontaktet og at ledelsen og ansatte sparte tid og ressurser ved å kutte fysiske reiser til møter. Organisasjonene rapporterte at negative konsekvenser med digitale løsninger var færre diskusjoner på møter, at de mistet ekte sosial samhandling og kroppsspråk i virtuell kommunikasjon. Dette førte til at det kunne være vanskeligere å planlegge kompliserte gjøremål og å løse utfordringer digitalt sammenliknet med fysiske møter.

Krisehåndtering og beredskap

Organisasjonene hadde beredskapsplaner for flere typer kriser, men ikke for en pandemi. Derfor tilpasset de planene sine til den nye typen krise. Om dette skulle skje igjen skulle de ha planer fra starten av et kriseutbrudd for å kunne respondere effektivt på en eventuell krise. Krisekommunikasjonen til organisasjonene handlet om at de delte informasjon gjennom intranett, mail og fysiske tavler. Det var viktig for organisasjonene å dele smitteverninformasjon fra myndigheter på effektive måter. En organisasjon publiserte en applikasjon hvor de delte relevant informasjon for sine ansatte flere ganger daglig. Krisetiltakene som organisasjonene gjennomførte var blant annet opprettelse av beredskapsgrupper, kriseplaner og smittevernplaner. En bedrift inngikk blant annet et krisesamarbeid med en konkurrerende bedrift for å sikre drift og varer til kunder. Andre tiltak var å søke til bedriftshelsetjenester for informasjon og råd om smittetiltak, samt oppdateringer av rutiner for å håndtere senere kriser.

Ledelsens håndtering av krisen

Flere av lederne i organisasjonene rapporterte tettere kommunikasjon under krisen, både internt og eksternt. En organisasjon rapporterte at mellomlederne hadde vanskeligheter med å være oppdaterte på regler, og fikk dermed ikke gitt lik informasjon til ansatte. Enkelte organisasjoner økt tilstedeværelsen av ledelsen i organisasjonen og ga økt myndighet og

autonomi til de ansatte. Det ble også rapportert om økt tilrettelagt arbeidssituasjonen for ansatte i tre organisasjoner.

Opplevelser av og håndtering av organisasjonsendringene

Organisasjonene opplevde økt uforutsigbarhet i drift og arbeidsoppgaver i organisasjonen. De fryktet smitte på produksjonsanlegg og eksportstopp av varer. Ved slike mulige scenarioer visste bare en organisasjon hvordan de konkret skulle agere. Videre rapporterte organisasjonene at de fikk erfart og trent på å håndtere en krise, og lærte å respondere raskt. Det ble også rapportert om økt planleggingsfokus for framtiden, samt at de ønsket å bygge kompetanse på smittevern. Krav som organisasjonene måtte tilpasse seg var blant annet endrede kjørebestemmelser for lastebilsjåfører, endringer i tilbud og etterspørsel og tilpasning til digitale løsninger. Rapporterte utfordringer var tilknyttet stengte fasiliteter for sjåfører og færre muligheter for sikkerhetsinspeksjoner. En positiv endring var lettelse i kjøre- og hvilebestemmelser for sjåfører. Samarbeidet med andre bedrifter ble rapportert å ha blitt styrket.

Funnene i studien sett opp mot Safety 1- og 2 tilnærmingene

Tilnærmingene til Hollnagel (2014) kan tilby gode innsikter for hvordan organisasjoner endret sine responser i krisen, men også hva de kunne gjort annerledes. Jeg vil først diskutere funnene i studien mot safety 1, og deretter se videre på den mer proaktive tilnærmingen, safety 2.

I safety 1 er fokuset på å redusere antall ulykker eller holde de til et akseptabelt minimumsnivå (Hollnagel, 2014). Man forsøker å eliminere årsakene til feil og uønskede hendelser, eller redusere effektene hvis de har skjedd. I denne studien handlet uønskede hendelser mye om smitteutbrudd hos ansatte som kunne stoppe drift og produksjon. Måten organisasjonene endret sine praksiser for krisehåndtering var å opprette beredskapsgrupper, smittevernplaner og tilpasse kriseplaner i etterkant av at krisen inntraff. De rapporterte at de fulgte myndighetene sine råd og var tidlig ute med å tenke på hvilke tiltak de kunne gjøre for å håndtere krisen. Eksempler på tiltak var planlegging av logistikk rundt viktige fartøy i organisasjonen og hva de skulle gjøre hvis det ble stor grad av smitte. Slik kan man forstå et reaktivt fokus i beredskapsplanene som har til hensikt å redusere uønskede hendelser i etterkant at de har skjedd.

Organisasjoner innenfor safety 1-perspektivet ønsker å benytte seg av barrierer for å redusere farlige hendelser ved å redusere mulighetene for variasjon i deres utførelse. Barrierer kan være prosedyrer og rutiner. Det krever at ansatte må overholde prosedyrene for hvordan

arbeidet i organisasjonen utføres (Hollnagel, 2012). Et eksempel på barrierer som ble brutt i studien var hos en organisasjon som fortalte at de brukt mer tid på å minne ansatte om å opprettholde smittevernstiltak. Det kan tyde på en sikkerhetskultur som utgjorde en risiko for smitte og kan sies å være uheldig for organisasjonen som rapporterte dette.

Videre fortalte organisasjonene med produksjonsanlegg at de fryktet smitte for deres ansatte som var fysisk tilstede i produksjonen. I tillegg uttalte organisasjonene at de var usikre på hvordan de skulle takle eventuell smitte. Det viser et reaktivt fokus hvor organisasjonene hadde reagert i etterkant ved et eventuelt smitteutbrudd i produksjonen. Fordi organisasjonene hevdet at smitten ville vært svært alvorlig for dem, er det grunn til å tro at slike reaktive responser på uønskede hendelser som smitteutbrudd ikke hadde vært tilstrekkelige nok til at organisasjonene kunne opprettholde drift i virksomhetene. Organisasjonene kunne derfor vært bedre forberedt ved å diskutere og planlegge hva de skulle gjøre om dette skjedde.

Slik kan man forstå at fokuset til safety 2-tilnærmingen kan være relevant fordi det tilbyr et proaktivt fokus som kunne endret organisasjonene sin tankegang til å gjennomføre smittevernstiltak på sine arbeidsplasser så bra som mulig. Det kunne for eksempel vært diskusjoner og gjennomganger blant ansatte om hvordan gjennomføre smittevernstiltak så bra som mulig, og spesielt for de situasjoner der dette var utfordrende for de ansatte. Det kunne også vært registrering av ansatte for å ha oversikt over eventuell smittesporing og liknende. Dette proaktive perspektivet kunne også medført en opplevd kontroll over prosessene som organisasjonene kunne påvirke selv. Det kunne også redusert usikkerheten for organisasjonen rundt potensielle smitteutbrudd som kunne stoppet produksjonen og andre aktiviteter. Slik kan det proaktive safety 2-perspektivet bidra til å redusere sjansene for uønskede hendelser i større grad enn ved reaktive hendelser i safety 1.

Videre rapporterte halvparten av organisasjonene at de gjennomførte effektive responser for å håndtere krisen. Disse responsene var i større grad proaktive og i tråd med safety 2-tilnærmingen til Hollnagel (2014). For eksempel planla en organisasjon endring i sine løsninger for togtrafikk hvis smitte hadde gjort deres spesialiserte personale utilgjengelige. Videre fortalte en av tre organisasjoner at de endret seg ved å fokusere mer på kompetanse på smittevern, og de aller fleste av organisasjonene meldte om økt planleggingsfokus generelt for fremtiden. I hovedtemaet *opplevelser av og håndtering av organisasjonsendringene* fremkom det at organisasjonene mente at de responderte raskt på krisen, og lærte viktigheten av å handle raskt. En informant hevdet også at de evnet å håndtere krisen på en god måte uten å ha klare beredskapsplaner. Organisasjonene mente at disse responsene bidro til at de klarte å opprettholde drift gjennom krisen. Disse endringene og

responsene på krisen kan anses som proaktive ved at organisasjonene justerte og tilpasset variabiliteten i hvordan de utførte arbeidsoppgaver på. Dette er også i tråd med proaktive sikkerhetspraksiser og sikkerhetsadministrering i safety 2-perspektivet.

Likevel kunne organisasjonene vært enda mer proaktive ved at de kunne hatt konkrete planer for potensielle uønskede hendelser som smitteutbrudd som kunne skapt problemer med å opprettholde driften i organisasjonen. Det var bare en organisasjon som rapporterte slike planer. Problemet med å oppnå slike proaktive tilnærminger er at det til en viss grad krever en evne til å forutse hva som kan skje med organisasjonen i framtiden, og ha riktige ressurser og mennesker for å kunne handle og agere effektivt på disse endringene (Hollnagel, 2014). Det var vært svært vanskelig å se for seg at en slik krise skulle ramme organisasjonene. Derfor er det heller ikke vanskelig å tenke seg hvorfor organisasjonene ikke kunne være mer proaktive enn de var.

Å være proaktiv rundt sikkerhetsprosesser krever en dyp og omfattende forståelse for systemene i organisasjonen og systemene rundt, samt hvordan de delene som utgjør systemene påvirker hverandre (Hollnagel, 2014). En organisasjon i undersøkelsen fortalte at de skulle kartlegge prosesser og systemer for å forstå hvordan disse var tilknyttet menneskene i organisasjonen slik at de kunne håndtere en krise bedre neste gang. Kartleggingen var en del av deres ISO-sertifisering, som er en standardisering og kvalitetssikring av ulike sikkerhet- og styringssystemer for organisasjoner (Standard Norge, 2021). Dette kan vitne om et mer proaktivt fokus som tillater organisasjonen en dypere forståelse av sine egne systemer. Å lage omfattende prosedyrer vil kunne tillate de å ha riktige mengder ressurser og mennesker til å håndtere uforventede hendelser effektivt i framtiden. Denne kartleggingen vil i seg selv ikke hjelpe å predikere hendelser, men kan legge et grunnlag for at ledelsen og de ansatte i organisasjoner har rutiner og praksiser for uforventede hendelser og betingelser, noe som vil kunne underbygge et proaktivt fokus som er i tråd med safety 2-tilnærmingen til Hollnagel (2014).

Det er flere årsaker til at organisasjonene i studien burde arbeide mer proaktivt. Den første er at proaktive praksiser i safety 2 kan redusere risikoen for farlige hendelser, muligens i større grad enn ved safety 1-tilnærminger. Måten det kan foregå på er at organisasjoner kan gjøre sikkerhetspraksiser så gode som mulig. Effekten av det vil kunne være trygge sikkerhetspraksiser hvor organisasjoner kan oppleve få ulykker og farlige hendelser. Fokuset vil da ikke være på å unngå uønskede hendelser som i safety 1, men heller fokus på suksessfulle praksiser innenfor safety 2.

En annen årsak er at proaktivt arbeid tillater tidlige responser på potensielt farlige hendelser som kan utvikle seg (Hollnagel, 2014). En effektiv organisering av prosedyrer vil for eksempel bidra til at organisasjoner kjapt kan oppfatte faresignaler, raskt rapportere disse og håndtere de effektivt. Det vil kunne bidra til å hindre at uhell og farlige hendelser får sitt utspring i organisasjonen.

En siste årsak er at det vil kunne virke både ressurs- og kostnadsbesparende med en proaktiv organisering fordi konsekvensene av en uønsket hendelse vil kunne få kortere tid på å utvikle seg for å volde skader (Hollnagel, 2014). Ønskelig sett ønsker organisasjoner innenfor safety 2-tilnærmingen å gjøre nødvendige tilpasninger *før* noe farlig eller uønsket skjer, siden de helst ønsker å hindre at farlige hendelser skjer i det hele tatt (Hollnagel, 2014). På grunn av at organisasjonene vanskelig kunne forutsett krisen underbygger det betydningen av hvorfor de burde innta proaktive sikkerhetstankegang og gjøre praksisene så bra som mulig slik at de kan forsøke å være forberedt på det uforventede i framtiden.

En årsak til at organisasjonene ikke har arbeidet mer proaktivt tidligere kan være at prosesser har gått bra i daglig drift, og at det er har vært vanskelig å se for seg uforventede hendelser som koronakrisen. Da krisen inntraff ble organisasjonene i studien kategorisert som samfunnskritiske. Det betydde at de fikk opprettholde drift til tross for en krisepreget samtid. Det kan potensielt ha gitt de en følelse av at de ikke trengte å gjøre praksiser og prosedyrer i organisasjonen annerledes enn før, annet enn de tilpasningene til smittevernstiltak og andre nødvendige tiltak. En annen årsak kan ha vært tidspunktet informantene ble intervjuet på. Jeg snakket med informantene i perioden april til juli 2020. Det kan i relativ forstand ha vært så tidlig i kriseforløpet at organisasjonene trodde at krisen kunne gå fort over. En siste årsak kan være at organisasjonene ikke var godt nok trent til å tenke på måter som hadde gjort de mer forberedt på krisen i forkant. Det ble tydelig da flere av organisasjonene fortalte at de ikke hadde planer for en pandemi, og ikke visste konkret hvordan de skulle løse potensielle smittesituasjoner som kunne skje i organisasjonene. Sammen kan disse årsakene muligens ført til at organisasjonene ikke oppfattet at de behøvde å gjøre sikkerhetspraksiser annerledes eller bedre, ei heller proaktive.

Oppsummert

Man kan hevde at organisasjonene i studien håndterte og endret seg i krisen på både reaktive og proaktive måter som kan knyttes til safety 1- og safety 2-perspektivet til (Hollnagel, 2014). På den ene siden kunne ikke organisasjonene forutse krisen, og endret driften sin etter nye krav som krisen stilte. Dette kan knyttes til et reaktivt fokus. På den andre siden gjorde de flere effektive responser og justeringer til nye praksiser, noe som kan knyttes

til et mer proaktivt fokus. Derfor kan man forstå at organisasjonene hadde responser og justeringer fra begge perspektiver i hvordan de håndtere og endret seg i krisen. For å bli enda bedre forberedt på å håndtere framtidige kriser kunne organisasjonene med fordel hatt et enda mer forutseende fokus på uønskede hendelser og laget detaljerte prosedyrer og diskutert mulige farlige situasjoner i organisasjonene sine i enda høyere grad.

Hvordan organisasjonene endret seg i lys av teorien om robuste organisasjoner

I teorien om robuste organisasjoner sies det at menneskene utgjør sikkerheten i organisasjoner (Weick et al., 2008). Det er fokus på å gjøre prosesser riktig, samtidig som man søker perfektjon i rutiner. Denne kontinuerlige forbedringen av rutiner og prosedyrer sammen med at man forsøker å være forberedt på det uforventede gjør at robuste organisasjoner håndtere kriser og påtvingende organisasjonsendringer på effektive måter (Weick et al., 2008). I det følgende vil jeg vurdere funnene fra analysen opp mot disse egenskapene for å diskutere hvordan organisasjonene har endret seg i krisen.

Sikkerhet og prosedyrer

Det fremkom i analysen at ingen av organisasjonene hadde beredskapsplaner for en pandemi, noe som i seg selv ikke er overraskende fordi organisasjonene vanskelig kunne forestilt seg at en slik krise kunne skje. Informantene fortalte at kriseplaner for andre scenarioer ble oppdatert for virusssmitte. Det ble også rapportert at organisasjonene var mer forberedt på en ny generell krise og visste raskt hva de skulle gjøre med en gang hvis en liknende krise skulle oppstå. I lys av dette kan man derfor oppfatte at organisasjonene fikk erfaring med å håndtere en generell pandemikrise, men visste mindre om hvordan de skulle håndtere en mer omfattende krise innad i deres egne organisasjoner.

Her sier teorien at medlemmer av robuste organisasjoner er gode på å forutse og identifisere hendelser som ikke burde skje, mulige årsaker og deres forløpere (Sutcliffe, 2011). Deretter søker organisasjonene å lage standardiserte prosedyrer og rutiner for å unngå feil gjennom å kontrollere atferden til medlemmer i organisasjonen (Sutcliffe, 2011). Her kunne organisasjonene i studien muligens løst eventuelle nye kriser på mer effektive måter ved å ha konkrete planer for eventuelle smitteutbrudd innad i sine organisasjoner eller andre uforventede kriser som kunne komme som konsekvens av smittespredning. Organisasjonene kunne muligens også brukt mer tid og ressurser på å finne ut av mulige forløpere til uønskede hendelser som kunne utfordret dem i å opprettholde drift.

En kompliserende faktor for organisasjonenes sikkerhetsrutiner var påbudet om hjemmekontor som rammet administrativt ansatte og sikkerhetsansvarlige. En organisasjon

fortalte at sikkerhetsprosedyrer som stikkprøver og kontroller ble redusert i antall fordi sikkerhetsansvarlige måtte være på hjemmekontor. Dette var muligens uunngåelig for organisasjonen og kanskje flere andre organisasjoner fordi det gjaldt et påbud fra myndighetene. Likevel kan dette sies å være problematisk for organisasjonenes sikkerhetspraksiser hvor risikoen for farer kan ha økt fordi nødvendige kontroller ble redusert.

Kommunikasjon og oppmerksom organisering

Organisasjonene i studien rapporterte at det ble hyppigere kommunikasjon mellom ledere og ansatte i krisen, slik at sikkerhetsrelevant informasjon, smittetiltak og liknende kunne deles fortløpende. Det fremkom i analysen at en organisasjon opprettet statusmøter hver morgen hvor ledelsen i organisasjonen vurderte status for drift, potensielle risikoer og farer, bemanning og status på smittevernstiltak. I lys av teorien om robuste organisasjoner kan disse praksisene anses som positive endringer som kan tillate organisasjoner å oppfatte små signaler på sikkerhetsrisikoer relativt tidlig. Det kan tillate de å raskt respondere på fremvoksende farer. Det er også i tråd prinsippet om *oppmerksom organisering* hvor organisasjoner har sosiale og relasjonelle strukturer som tillater personer i organisasjoner å dele sikkerhetsrelevant informasjon slik at de effektivt kan dele eventuelle implikasjoner om farer eller risikoer. Det kan også tillate en fellesforståelse og våkenhet for sikkerhetsrisikoer, noe som er viktig for at organisasjoner kan oppfatte farer før de utvikler seg (Weick & Sutcliffe, 2006).

Det bør videre nevnes at de administrativt ansatte i organisasjonene var på hjemmekontor under nedstengingen av Norge. Det kan ha gjort det krevende å oppfatte og rapportere sikkerhetsrelevante implikasjoner ved driften av organisasjonene fordi mange ansatte ikke møttes fysisk og et fåtall var til stede i drift. Det kan videre ha ført til færre muligheter for å dele sikkerhetskritisk informasjon som fore eksempel utfordringer med å følge smittevernstiltak. Før krisen skjedde en betydelig del av kommunikasjonen mellom ansatte i organisasjoner uformelt og til dels på ustrukturerte måter.

Slik kan hjemmekontor ha ført til at sikkerhetskritisk informasjon ble delt sjeldnere. Likevel rapporterte organisasjonene at de generelt kommuniserte effektivt, og evnet å oppdatere relevante personer om sikkerhetshensyn. Derfor kan man hevde at organisasjonene evnet å gjøre det de kunne for å kunne dele sikkerhetsrelevant informasjon, men samtidig kunne de ikke vite hvilken informasjon de eventuelt gikk glipp av vedrørende sikkerhetspraksiser.

For å potensielt kunne forbedre sin organisering for oppmerksomhet kan man på grunnlag av dette hevde at organisasjonene kunne systematisert prosedyrer og samtaler

virtuelt for å kunne dele sikkerhetsrelevant informasjon innad i organisasjonen. For eksempel kunne organisasjonene i studien hatt fokus på at ledere og ansatte med sikkerhetsansvar kunne etablere frekvente samtaler virtuelt med hverandre både formelt og uformelt for å kunne dele informasjon. Et effektivt rapporteringssystem eller en slags systematisering av sikkerhetsimplikasjoner for at ansatte enkelt kunne dele sikkerhetsinformasjon kunne også vært relevant. Dette kan potensielt bidra til å redusere deler av problemene med at administrativt ansatte er på hjemmekontor og at ansatte ikke møter andre ansatte i uformelle sammenhenger i arbeidet.

Et annet viktig moment for å kunne dele relevante sikkerhetshensyn innad i organisasjonene i krisen er respektfull samhandling mellom ansatte. Hvis ansatte opptrer respektfullt i relasjoner med andre ansatte, kan de bli mer tilbøyelige til å kommunisere sine oppfatninger om sikkerhetshensyn. Dette vil kunne være viktig for organisasjonene i denne krisen fordi personer gjerne kan ha vanskeligere for å dele sikkerhetsinformasjon i krise i frykt for negative sanksjoner (Dirani et al., 2020). Dette begrepet kan sammenliknes med begrepet om psykologisk trygghet som i denne sammenheng handler om hvordan personer oppfatter at det er trygt å dele sine meninger i organisasjoner (Rangachari & Woods, 2020). Lederne i de aktuelle organisasjonene kunne forsøkt å skape respekt i relasjonene mellom ansatte og gitt grunnlag for at de trygt kunne dele sine oppfatninger om sikkerhetsimplikasjoner. Det vil kunne bidratt til å gjøre organisasjonene mer robuste fordi mer sikkerhetsrelevant informasjon kunne blitt delt. Det kunne muligens også hjelpe organisasjonene å takle den langvarige krisen og nye kriser som vil kunne oppstå i fremtiden.

Andre egenskaper som kjennetegner robuste organisasjoner er at de er fleksible i sin organisering som tillater de å raskt respondere på risikoer og farer. De er også effektive i å reorganisere sine ressurser og praksiser ved kriser, noe som lar de opprettholde sin fungering til tross for kriser som måtte ramme de. Det er med på å danne reliabilitet i organisasjonene (Weick et al., 2008). Fra analysen fremkom det flere eksempler på at organisasjonene i studien evnet å skape sikkerhet og opprettholdelse av drift gjennom menneskenes tilpasning og reorganisering av ressurser.

For eksempel evnet vareeierne av matvarer å etterforsyne varer til butikker i landet da hamstring førte til tomme butikkhyller. Denne tilpasningen gjorde at det norske folk hadde tilgang til dagligvarer under starten av kriseutbruddet. En organisasjon rapporterte at til tross for sin høye gjennomsnittsalder så klarte de å lære seg å jobbe på nye måter på hjemmekontor og på digitale plattformer. Måten en annen organisasjon tilpasset seg den nye digitale arbeidshverdagen på var å gjennomføre opplæring digitalt. Andre eksempler på tilpasning var

hos flere sjåførere som opplevde nedstengte fasiliteter langs veiene på oppdrag i Sverige. Da benyttet de seg av kontaktnettverkene sine og klarte å tilpasse kjøringen slik at de fikk tilgang på nødvendige fasiliteter. Andre sjåførere fra transportselskap tilpasset sine leveringer ved å endre levering og avlesning av varer til å være kontaktfri mellom menneskene, slik at smittefare ble redusert.

Disse eksemplene er videre i tråd med de tre kapabilitetene for resiliens som teorien hevder burde være til stede for at organisasjoner skal være robuste (Sutcliffe, 2011). Den første kapabiliteten handler om organisasjoner sin evne til å opprettholde fungering i motgang og ved raske endringer. Her har alle organisasjonene opprettholdt sin drift gjennom krisen, noe som kan bidra til at organisasjonene oppfyller kriteriet. Det bør det nevnes at deres samfunnskritiske status bidro til at de måtte opprettholde drift i krisen, sammenliknet med ikke-kritiske tjenester. Likevel gjorde de også flere gode tilpasninger og hadde effektive løsninger på endrede krav, noe som bidrar til at de oppfyller kriteriet.

Organisasjonenes effektive tilpasning bringer oss over til den andre kapabiliteten som handler om at organisasjoner raskt evner å komme seg tilbake til normal tilstand etter uforventede hendelser. Her synes organisasjonene igjen å oppfylle kriteriet gjennom eksempler i det ovennevnte hvor ulike nedstenginger og nye regler gjorde at virksomhetene måtte tilpasse seg for å komme tilbake til eller nærme seg normale praksiser.

Den tredje kapabiliteten handler om at organisasjoner lærer og utvikler seg fra tidligere uønskede hendelser. Dette oppfyller organisasjonene til en viss grad ved at de fikk erfare og trene på en krise. De har også hatt et problemløsende fokus som kan ha bidratt til at de hatt fått utviklet ferdigheter i å mestre nye oppstående kriser og uønskede hendelser. Til tross for dette kunne organisasjonene muligens gått et steg lengre i tråd med dette prinsippet. De kunne for eksempel systematisert treningsplaner eller simuleringer om hvordan de ville trent på ulike kriser og uønskede hendelser i framtiden.

De fem organiserende prinsipper for robuste organisasjoner

Sutcliffe (2011) beskriver fem organiserende prinsipper som organisasjoner kan følge for å oppnå resiliens. Hun hevder at hvis prinsippene etterfølges så kan det gi medlemmer av organisasjoner mulighet til å oppdage problemer og farer i tidlige faser. Funnene i analysen vil derfor diskuteres opp mot disse prinsippene i det følgende.

Det første prinsippet, *vedvarende fokus på feil*, handler om at personene i organisasjonene har en forsiktighet og et fokus på mulige svakheter, trusler og nesten-uhell. De forsøker å identifisere hva som må gå feilfritt, hva som kan gå galt, hvordan det kan gå galt og hva som har gått galt. Her har organisasjonene til en viss grad rapportert om økt fokus

på potensielt ødeleggende hendelser og hva som kunne gå galt for organisasjonene i krisen. Likevel kunne det med fordel arbeidet for å få en dypere og mer systematisert oversikt over risikoer og farer for å kunne utfylle dette prinsippet på en god måte. Siden det var svært viktig for organisasjonene å unngå smitte for ansatte kunne de derfor laget måter for ansatte å rapportere brudd på smittevernregler eller problemer med å utføre disse reglene. De kunne også samlet inn mer informasjon om brudd på smittevern som ble gjort i organisasjonene. Videre rapporterte en informant at antall sikkerhetsinspeksjoner ble redusert i krisen, noe som kan ha medført økt sikkerhetsrisiko. Dette utgjør derfor også et punkt hvor organisasjonene med fordel kunne fokusert på mulige feil i større grad for å redusere sjansene for sikkerhetsrisikoer.

Motvilje til å forenkle fortolkninger er det andre prinsippet som handler om at robuste organisasjoner unngår forenklinger av komplekse systemer som potensielt kan gi falske oppfatninger om at de vet nøyaktig hva de står ovenfor (Sutcliffe, 2011). Dette prinsippet er ikke like relevant for organisasjonene med tanke på deres teknologiske systemer, men heller for kompleksiteten i krisen. Man kan ut ifra resultatene oppfatte at organisasjonene i starten av kriseforløpet ikke hadde komplekse nok fortolkninger av krisen da de i liten grad planla for hva de skulle gjøre om krisen utviklet seg. For eksempel ved høyere grad av smitte blant ansatte eller at grenseoverganger ble stengt. En motvilje mot å forenkle slike fortolkninger kunne gjort at organisasjonene i enda større grad hadde fått forståelse for de ulike nyansene og kompleksiteten ved krisen, noe som kunne økt sjansene for å ta gode valg for sikkerhetspraksiser og de ansatte.

I følge Sutcliffe (2011) handler det det tredje prinsippet, *bevissthet om nåværende operasjoner og situasjoner* om at robuste organisasjoner følger med på informasjon i sanntid og søker et overblikk over situasjoner. Det kan tillate de å gjøre fortløpende justeringer for å hindre at små feil eller farer kan utvikle seg til større konsekvenser. Her kunne organisasjonene i enda større grad hatt en bedre bevissthet om sine situasjoner og operasjoner for å effektivt håndtere krisen. En organisasjon skulle systematisere sine rutiner og prosedyrer i etterkant av krisen gjennom sitt ISO-sertifiseringssystem. Om dette systemet hadde vært oppdatert i forkant og tatt høyde for slike uforventede kriser kunne organisasjonene i enda større grad dratt nytte av dette prinsippet.

Forpliktelse til resiliens er det fjerde prinsippet som handler om at robuste organisasjoner driver med kontinuerlig læring og tilpasning. Måten det utvikles på er ofte gjennom trening, varierte jobberfaringer og læring fra tilbakemeldinger (Sutcliffe, 2011). Jeg vil også hevde at for å oppnå resiliens og kunne tilpasse seg på nødvendige måter så krever

det en viss kreativitet og løsningsorientering fra organisasjoner. Dette gjorde virksomhetene i studien gjennom flere kreative og effektive tilpasninger til nye arbeidssituasjoner. Det rapporterte også at de generelt lærte å håndtere en krise siden de fikk en slags trening i å håndtere den. Det organisasjonene ikke rapporterte å gjøre i like stor grad var å trene på og simulere mulige farer og uønskede hendelser som kunne oppstå fremover. Løsningene kom etter problemene hadde oppstått heller en at problemene var forutsett. I tråd med teorien er det er grunn til å tro at det kan være fordelaktig for organisasjonene å trene opp personell i å håndtere en krise, revidere prosesser og kontinuerlig forbedre seg for å i større grad være forberedt på det uforventede hendelser i framtiden (Sutcliffe, 2011).

Det femte prinsippet handler om at robuste organisasjoner har *fleksible avgjørelsesstrukturer* i kriser. Det betyr at hvis en uforventet hendelse oppstår, økes myndigheten til de som har ekspertise på aktuelle problemstillinger, og gis ikke nødvendigvis til de som har høyest rang i organisasjonen (Sutcliffe, 2011). Samtlige av organisasjonene i studien rapporterte at de lyttet til myndighetenes råd om smittevernstiltak og liknende. Det var videre to organisasjoner som gikk lengre i å desentralisere avgjørelsesstrukturene sine gjennom å henvende seg til bedriftshelsetjenester for å få inngående kunnskap om smittespredning og hva de kunne gjøre for å beskytte sine ansatte og organisasjonene sine. To organisasjoner overlot også mer ansvar til at ansatte skulle ta initiativ til å løse oppgaver tilknyttet smittevern og nye arbeidsoppgaver på nye steder i organisasjonen. Derfor kan man forstå at flere av organisasjonene lyttet til de som hadde mest ekspertise og hadde fleksible avgjørelsesstrukturer, noe som kan ha bidratt til at de tok veloverveide valg og gode avgjørelser tidlig i krisen.

Oppsummert

Resultatene viste at organisasjonene i studien delte visse fellestrekk med robuste organisasjoner ved å være tilpasningsdyktige og at de kommuniserte godt, noe som tillot de at sikkerhetsrelevante implikasjoner kunne deles. Man kan også hevde at organisasjonene hadde et problemløsende fokus og at de evnet å opprettholde drift ved raskt endrede situasjoner og farer. Organisasjonene gjorde også flere effektive tilpasninger av sine ressurser, noe som er i tråd med teorien. Likevel kunne organisasjonene i studien med fordel gjort enda flere proaktive prosesser og prosedyrer for å kunne prestere på enda høyere nivåer sikkerhetsmessig. De kunne for eksempel arbeidet enda mer planleggende, hatt mer systematiske planer og trent på farlige hendelser for å bli mer reliable og bedre forberedt på nye uønskede hendelser i framtiden.

Hvordan krisen påvirket ledelsen og de ansatte i lys av teorien om sunne omstillingsprosesser

I denne delen vil jeg først diskutere funnene i studien i lys av teorien til Saksvik et al. (2007) for å besvare det andre leddet av problemstillingen som handler om hvordan krisen påvirket ledelsen og de ansatte i studien. Videre vil funnene diskuteres opp mot presentert empiri for å besvare problemstillingen.

Om prinsippet *fokus på lokale normer* er det interessant at normene til ansatte og muligens i organisasjonene ble endret i krisen. Fra analysen fremkom det at ansatte raskt aksepterte endringene som skjedde i organisasjonene i krisen. Årsaken til det kan være at ansatte forstod alvorlighetsgraden av at organisasjonene var i en krise, og de ville bidra til å hjelpe. Slik kan det virke noe overraskende at ansatte viste en endring av lokale normer på kort tid, fordi mer vanlige responser på endringer i større grad kan være preget av motstand (Saksvik et al., 2007).

Resultatene viste videre at prinsippet om *oppmerksomhet for mangfold* er relevant fordi ansatte taklet krisen på ulike måter. Det ble rapportert at ansatte hadde ulike sosiale behov, og lederne trodde at krisen kunne påvirke de ansatte med høyere sosiale behov mer negativt enn de med mindre sosiale behov. Det ble også rapportert at enkelte ansatte trivdes mer på hjemmekontor enn andre. Det understreker viktigheten av at ledere må være oppmerksomme på ulikhetene og mangfoldet som finnes blant sine ansatte for å kunne håndtere denne krisen på effektive måter. Det i enda større grad enn illustrert i resultatene.

Det tredje prinsippet er *rolleavklaring*. Det fremkom i analysen at ansatte opplevde frykt og usikkerhet for framtiden på arbeidsplassen i krisen. Teorien sier at en effektiv måte ledere kan håndterte jobbusikkerhet på er å tydeliggjøre sin egen og ansatte sine roller i endringsprosesser. Dette sier Saksvik et al. (2007) at må gjøres så raskt som mulig av ledelsen fordi rollestress kan ødelegge for implementeringen av endringer. Analysen viste at få eller ingen av lederne snakket om at de var bevisste på å tydeliggjøre sin eller de ansatte sin rolle i krisen. Unntaket kan ha vært lederne som ble mer involvert i drift og ga mer myndighet til ansatte. Dermed kan det hevdes at lederne kunne fokusert mer på denne tydeliggjøringen for å redusere ansattes jobbusikkerhet og frykt i enda større grad enn hva som ble funnet i analysen.

Videre er begrepet om *tilgjengelig ledelse* og åpen dør-politikk viktig i denne studien fordi det kan bidra til å redusere usikkerheter hos ansatte i en krise som ønsker tilgang til ledere om hvordan deres framtidige arbeidssituasjon vil bli påvirket på kort og lang sikt (Saksvik et al., 2007). En organisasjon i studien sa det var vanskelig for mellomlederne å være oppdatert på informasjon, regler og tiltak som ble endret i krisen. Det gjorde

kommunikasjonen med ansatte vanskelig til tross for at lederne var tilgjengelige for sine ansatte og kunne kommunisere hyppigere på digitale plattformer. En annen organisasjon sa at lederne var mer tilstede ute i organisasjonen med sine ansatte, noe som kan sies å være positivt i en slik krise. Dette kan sies å være i tråd med prinsippet, og kan ha vært fordelaktig for de organisasjonene som hadde mulighet til å ha sine ledere tilstede fysisk og operasjonelt i arbeidet. For de lederne som måtte lede fra hjemmekontor ble muligheten til å være tilgjengelig for sine ansatte mindre. Det dannet behov for at flere ledere måtte være tilgjengelige og ha en åpen dør-politikk på digitale plattformer. Omtrent halvparten av organisasjonene rapporterte at denne kommunikasjonen gikk bra mellom ledere og sine ansatte. Likevel ble negative implikasjoner som at de tapte kroppsspråk og at de kommuniserte via svakere kommunikasjonsmedium nevnt. Det kan ha gjort denne oppfølgingen som trengtes fra lederne i krisen ble vanskeligere å gjennomføre. Det stiller krav til at ledere må finne kreative måter å kunne følge opp sine ansatte digitalt i en krise. For eksempel kunne lederne laget en digital åpen dør-politikk hvor de informerer om og tilrettelegger for at de enkelt kan kontaktes, og følger opp ansatte dag til dag.

Avslutningsvis kan det siste prinsippet *konstruktiv konflikt* mellom ledelsen og ansatte være relevant for ledere for å håndtere ulike responser og reaksjoner blant ansatte på endringsprosesser (Saksvik et al., 2007). En informant i studien rapporterte at de ansatte gikk i mot ledelsen sine ønsker da de måtte sitte på hjemmekontor. Da åpnet ledelsen dialog og etablerte nødvendige smittevernstiltak sammen med flere administrativt ansatte, noe som tillot flere å sitte på selve arbeidsstedet fysisk. Her kan vi se at lederne handlet i tråd med prinsippet om konstruktiv konflikt og involverte de ansatte i avgjørelsesprosessene (Saksvik et al., 2007).

Hvordan krisen påvirket ledelsen og de ansatte i lys av empiri

Funn fra analysen viste at omtrent en tredjedel av organisasjonene rapporterte at ledelsen økte sin deltakelse og aktivitet i drift med sine ansatte. Det ble altså hyppigere samhandling mellom lederne og ansatte som kunne være tilstede i produksjonen i sine organisasjoner. Funnene viste også at lederne økte tilretteleggingen av ansatte sin individuelle arbeidssituasjon, og de ga med individuell myndighet og valgfrihet til sine ansatte slik at de kunne prøve og feile i en endret arbeidshverdag.

Dette er i tråd med forskning fra Bartsch et al. (2020) som hevdet at ledere skal gi nødvendig autonomi, støtte og tilpasning for ansattes omstendigheter i krisen på en individualisert og tilpasset måte (Bartsch et al., 2020). Forskningen viste også signifikante positive effekter mellom relasjonell ledelse, jobbautonomi og teamsamhold (Bartsch et al.,

2020; Montano et al., 2017). Jobbautonomi og teamsamhold var videre positivt relatert til individuell arbeidsprestasjon (Bartsch et al., 2020; Montano et al., 2017). Det kan tyde på at måten disse organisasjonene endret ledelsesutøvelsen sin på er i tråd med anbefalt forskning under koronapandemien, hvor den relasjonelle og myndiggjørende ledelsen kunne virke inn positivt på ansatte sin arbeidsprestasjon. Videre bør det nevnes at disse endringene bare forekom hos en mindre andel av organisasjonene i studien. Det fremkom ikke at lederne hos de resterende organisasjonene tok mer aktive roller, økte sin tilstedeværelse eller tilgjengelighet i lik grad som nevnte eksempler. Derfor kunne lederne i de resterende organisasjonene med fordel blitt enda mer relasjonelt involvert med sine ansatte og tatt enda mer aktive roller og gitt myndighet (Dirani et al., 2020; Rangachari & Woods, 2020).

Dirani et al. (2020) hevder at viktige fokusområder for ledere under koronapandemien for eksempel er å gi informasjon og ressurser for å vise forståelse for ansatte sine emosjonelle vanskeligheter. Det er relevant fordi ansatte i studien rapporterte mindre sosial kontakt og økt ensomhet i krisen. En leder trodde spesielt at ansatte med større behov for sosiale stimuli opplevde ensomhet i enda høyere grad enn andre. Lederen rapporterte videre at ledelsen var bevisste på denne situasjonen, og fulgte med på om ansatte viste tegn på ensomhet. En organisasjon fortalte at de vurderte å innføre felles fredagskaffe for å skape sosiale møterom virtuelt. Dette kan anses som et godt initiativ, men i tråd med forskningen kan det være grunn til å hevde at lederne i enda større grad kunne tatt en mer aktivt rolle for å etterfølge anbefalingene om å anerkjenne og støtte sine ansatte for å ivareta deres mentale helse (Dirani et al., 2020).

En annen påvirkning krisen hadde på ansatte var under del-temaet *negativt med digitale løsninger*. Her rapporterte flere organisasjoner at ansatte opplevde utfordringer og økt stress med å arbeide hjemmefra med andre familiemedlemmer og barn til stede. Her hevdet Bartsch et al. (2020) at det kunne være viktig for ledere å utvise oppgaveorientert lederatferd for sine ansatte for å ta kontroll over nye og muligens utfordrende arbeidssituasjoner som ansatte nå opplevde i hjemmet. Det handlet om å koordinere oppgaver, klargjøre forventninger og skapte veletablerte mønstre for teammedlemmer som ikke hadde etablerte strukturer for denne typen arbeid.

Bartsch et al. (2020) hevdet at arbeidspress eller stress på jobb (work tension) kunne redusere individuell arbeidsprestasjon, men fant ikke en slik effekt. Dette kan ha vært grunnet i at ansatte fryktet negative konsekvenser hvis de presterte dårligere i arbeidet sitt i krisen, og ønsket å kompensere for dette med økt innsats (Bartsch et al., 2020). I denne studien kan det se ut som at det utviklet seg en kollektiv samarbeidsvilje blant ansatte, noe som virket om et

viktig element i hvordan ansatte håndterte krisen, og kan bidra til å forklare at arbeidsprestasjoner ikke ble rapportert å ha blitt redusert i krisen.

Man ville også kanskje forventet at sykefraværet i organisasjonene kunne øke i den langvarige krisen på grunn av slikt arbeidspress, frykt og usikkerhet. Resultatene i analysen viste at sykefraværet sank betraktelig, hvor en organisasjon meldte en nedgang fra ti til fire prosent. Informantene i studien diskuterte årsaker som økt avstand mellom ansatte, bedre håndhygiene og at listen for å melde seg som syk ble høyere som årsaker til reduksjonen i sykefravær. At terskelen for å melde seg som syk ble høyere er i tråd med at organisasjonene rapporterte økt innsats fra ansatte i krisetiden. Det ble også snakket hyppig om i media at landet og bedrifter måtte gjennom en «nasjonal dugnad» for å håndtere krisen, noe som kan ha bidratt til at de ansatte ønsket å yte ekstra i krisetiden. Det kan ha bidratt til at ansatte ønsket å arbeide til tross for at de i normaltillstand kunne hatt grunn til å melde inn sykefravær.

En mulig implikasjon for denne økte innsatsen kan være at over tid kan den muligens føre til at ansatte blir mentalt, emosjonelt og fysisk slitne. Det kan i verste fall kan føre til økt forekomst av utbrenthet i den langvarige krisen (Rangachari & Woods, 2020).

Organisasjonene rapporterte at de ønsket å videreføre hygieniske tiltak til etter krisen. Likevel kan det være grunn til å tro at disse hygieniske tiltakene alene ikke kan stå for hele forklaringsprosenten av reduksjonen av sykefravær. Slik kan diskuterte årsaker som økt arbeidsinnsats og vilje til å yte ekstra for ansatte også være med på å forklare noen av disse endringene i ansatte sitt sykefravær. Rangachari og Woods (2020) hevdet at en nøkkelfaktor som bidro til utbrenthet var at ansatte ble ekskludert fra beslutningsprosesser. Dette synliggjør viktigheten av hvordan myndiggjørende atferder fra ledelsen i arbeidsmiljøet kan virke positivt for å motarbeide utbrenthet og muligens sykefravær på sikt som kan komme som en konsekvens av økt innsats og press over tid for ansatte i en langvarig krise.

Fordi koronakrisen og nedstengningen av landet er langvarig, er det grunn til å tro at helsefremmende prosesser kan være fordelaktige for ansatte som står i frontlinjen av krisen. Det fremkom i liten grad i analysen hva organisasjonene gjorde i forkant for å ivareta ansatte sin mentale helse og trivsel under krisen. Å implementere helsefremmende praksiser for å arbeide forebyggende kunne derfor gitt et positivt bidratt til ansatte og ledelsen i organisasjonene sin mentale helse og velvære i krisen. Dirani et al. (2020) hevder at hvis ledelsen skaper gjensidig tillit og inkluderer ansatte i beslutningsprosesser kunne det være med å skape resiliens hos de ansatte og mulig virke som en buffer mot utbrenthet. En annen måte ledere kunne arbeidet mer forebyggende for å ivareta ansatte kunne vært å være synlige

for sine ansatte, besøke de jevnlig hvis mulig og anerkjenne den innsatsen som ble gjort fra dag til dag. Her vil fysisk oppfølging kunne gjelde for de virksomhetene som har mulighet for det i krisen, og virtuell oppfølging for ledere og ansatte som er på hjemmekontor. Derfor kan det være fordelaktig for ledere å innføre forebyggende praksiser i organisasjonene sine gjennom å skape gjensidig tillitt, gi ansatte autonomi og la de medvirke i beslutningsprosesser for å ivareta sine ansatte i krisen og muligens forberede de på nye utfordringer i framtiden.

Et digitalt skifte i hvordan ledelsen og de ansatte kommuniserte

En markant organisasjonsendring som forekom hos organisasjonene i krisen var en sterk økning i virtuell kommunikasjon og mindre ansikt til ansikt-kommunikasjon og fysiske møter. Her rapporterte organisasjonene at koordineringen og samarbeidet måtte gjøres på nye måter sammenliknet med før krisen. Noen av de rapporterte fordelene med dette skiftet var at enkle møteformer ble mer effektive og de ble mer tilgjengelige for å bli kontaktet på tvers av organisasjonene. Lederne rapporterte at ledermøter generelt fungerte godt, men ulemper var blant annet færre diskusjoner i digitale møter sammenliknet med fysiske møter. Det ble også rapportert at de mistet noe av dybden i kommunikasjonen i virtuelle møter fordi de opplevde å lese færre non-verbale tegn fra de personene de kommuniserte med. Dette førte til at det ble mindre effektiv fremgang og problemløsning ved mer kompliserte saker og at det ble vanskeligere å planlegge aktiviteter.

Saksvik et al. (2007) hevder at ansikt-kommunikasjon er den foretrukne måten å kommunisere på for å lykkes i endringsprosesser fordi forskning indikerer at andre media ikke kan erstatte ansikt-kommunikasjonen når det kommer til den menneskelige delen av endringsprosesser. Grunnet nødvendige smittevernstiltak under krisen ble mange personer i studien hindret i å kommunisere på disse anbefalte måtene. Dette stilte organisasjonene ovenfor en ekstra stor utfordring i krisen fordi de måtte kommunisere hyppigere enn normalt for å oppdatere seg på status og endringer i den usikre tiden, samt at dette var via medium som var vanskeligere å kommunisere effektivt på. Likevel evnet organisasjonene å koordinere sine aktiviteter og ansatte på måter som gjorde at de fikk opprettholdt sin drift og at ansatte fikk løst sine arbeidsoppgaver hjemmefra. At personer ble mer tilgjengelige for å bli kontaktet og at enkle møter ble mer effektive, kan ha gitt den fleksibiliteten som krevdes for å gjennomføre kommunikasjonen til organisasjonene i krisen på hensiktsmessige måter.

Til tross for at organisasjonene håndterte den virtuelle kommunikasjonen godt, gjorde den i følge flere informanter at det ble vanskeligere og mindre effektivt å løse kompliserte saker og å planlegge aktiviteter. For å håndtere dette kan organisasjoner som skal benytte seg av virtuelle plattformer lage retningslinjer som legger opp til diskusjoner i virtuelle samtaler.

Gjennom en avtalt struktur som gir rom for diskusjoner kan det tillate at deltakere på møter kan fremføre sine perspektiver på en måte som tillater å diskutere og planlegge komplekse problemstillinger som ofte forekommer i en krise. Denne strukturen kan muligens oppleves som kunstig av gruppedeltakere, men ulempene med virtuelle møter representerer i denne sammenheng et uunngåelig problem i krisen hvor organisasjoner ikke kan benytte seg av rikere medier å kommunisere på.

Videre hevder Dirani et al. (2020) at ledere har et ansvar for å gi oppdatert og riktig informasjon til ansatte i krise. Forskerne hevder at beskjeder må gis via riktige kanaler, at de skal være realistiske og tilpasset mottakerne. Dette stiller krav til at ledere måtte finne kreative måter å nå ut effektivt til sine ansatte og andre samarbeidspartnere i krisen. De aller fleste organisasjonene i studien delte informasjon gjennom ulike kanaler som intranett, mail og på fysiske tavler fra administrasjonen til de ansatte. En organisasjon rapporterte at utfordringen internt i organisasjonen var å gi den samme informasjonen likt til ulike grupper og hver enkelt ansatt. Dette løste organisasjonen med å arrangere flere møter med færre deltakere, samt å kommunisere via e-post og tekstmeldinger i organisasjonen.

Et eksempel på en annen organisasjon i studien som løste liknende utfordringer på en smidig måte gjorde dette gjennom å publisere en applikasjon hvor de ga samlet og oppdatert informasjon til sine ansatte tre ganger daglig. Her ble det informert om smitteverninformasjon, informasjon fra produksjonen og andre relevante nyheter. Organisasjonen rapporterte at dette var en velfungerende informasjonskanal hvor de fikk en felles plattform å informere ansatte på. De ansatte opplevde også å få svar på relevante spørsmål i krisen. Dette er i tråd med anbefalinger av Dirani et al. (2020) og Rangachari og Woods (2020) som hevder at hvis organisasjoner evner å levere konsise budskap som rommer kompleksiteten av krisen kan ledere vinne tillit til ansatte i organisasjonen. Denne tilliten kan være avgjørende mellom ledere og ansatte i krise, og bygger opp under effektiv kommunikasjon og dermed organisasjoner sin suksessfulle håndtering av krisen. Dette kan også ha bidratt til å redusere uforutsigbarhet og usikkerhet som ansatte opplevde.

Det bør også nevnes at flere av organisasjonene har hatt ansatte til stede i sine organisasjoner under krisen grunnet sin samfunnskritiske status. Her vil rådet om å foretrekke ansiktkommunikasjon fremfor virtuell kommunikasjon innenfor gitte smittevernstiltak gjelde. Organisasjoner kan for eksempel søke å løse kompliserte saker fysisk via ansikt-kommunikasjon så langt der lar seg gjøre. Virtuelle møter kan være mer relevant ved enklere saker hvor organisasjonene ikke står ovenfor komplekse problemstillinger som stiller større behov for planlegging. Hvis ledelsen i en organisasjon behøver informasjon fra frontlinjen

kan også Rangachari og Woods (2020) sin kommunikasjonsstrategi med fokuserte samtaler være relevante. Dette kan tillate organisasjoner at problemløsningsstrategier og sikkerhetsrelevant informasjon effektivt kommuniseres til nødvendige interesseholdere. Møtene kan praktisk gjennomføres ved at ledere tilrettelegger for at korte møter gjennomføres digitalt hvor ansatte i frontlinjen av organisasjonen deltar. Da kan implikasjoner og strategier fra et møte fortelles videre til en representant til neste nivå av organisasjonen. Formen på disse møtene kan tenkes å variere etter organisasjoners ulike størrelser, men burde uavhengig av størrelse raskt nå ledelsen for å kunne romme nødvendige nyanser og verdifull informasjon fra frontlinjen.

Videre kan man på bakgrunn av analysen hevde at endringen fra fysisk til digital kommunikasjon ble gjennomført på relativt effektive måter av organisasjonene i studien. De rapporterte at de fortsatt evnet å koordinere og samarbeide slik at de fikk løst administrative arbeidsoppgaver som ikke krevde fysisk tilstedeværelse i produksjon. Forskning fra Bartsch et al. (2020) viste at digitalt modne firmaer innenfor serviceindustrien beholdt høye prestasjonsnivåer i krisetiden, noe som underbygde relevansen og viktigheten av å ha digitale kompetanser for organisasjoner og ansatte i kriser. Denne empirien kan også ha overføringsverdi til organisasjonene i denne studien.

Antakeligvis kan en av årsakene til at organisasjonene klarte å omstille seg så raskt og på hensiktsmessige måter være at de allerede hadde digitale kapabiliteter og var vant med å kunne arbeide noe digitalt i sin daglige drift. En annen årsak kan også være at ansatte hadde stor forståelse for hvorfor organisasjonene måtte endre seg, og bidro til nødvendige endringer gjennom å gjøre faste arbeidsoppgaver på nye måter. Sammenslått med at ledelsen i organisasjonene viste evne til å kunne omstille seg på effektive måter kan dette representere mulige forklaringer på hvordan organisasjonene til tross for endringer i drift evnet å håndtere nye krav som krisen stilte.

Praktiske implikasjoner for studien

Studien har undersøkt hvordan organisasjoner, deres ledere og ansatte innenfor gods- og varetransportnæringen i Trøndelag endret seg som en konsekvens av COVID-19-utbruddet i Norge i mars 2020. Studien kan være aktuell for både kritiske og ikke-kritiske organisasjoner, og funnene kan gi kunnskap om hva andre organisasjoner og deres ledere i næringen kan gjøre for å kunne endre seg og for å være forberedt på kommende kriser. Tre områder fra resultatene vil trekkes frem for å svare på dette.

Det første området er kunnskap om hvordan organisasjoner kan gjennomføre proaktive sikkerhetspraksiser i tråd med safety 2-tilnærmingen til Hollnagel (2014). Analysen viste at

organisasjonene tidvis gjorde reaktive sikkerhetsresponser på endrede krav i krisen som kan anses som safety 1-responser. Det ble senere diskutert hvordan organisasjonene kunne endre sin tankegang om sikkerhet, gjennom å gjøre proaktive grep innenfor safety 2-tilnærmingen til Hollnagel (2014). Det betyr at organisasjonene i denne studien, men også andre kan fokusere på å gjøre arbeidsprosesser så bra som mulig for å kunne opprettholde høye sikkerhetsnivåer. Dette gjelder planlegging, oppfølging og gjennomføring av sikkerhetspraksiser i det daglige i organisasjonene. For denne krisen gjaldt det også prosesser tilknyttet hvordan organisasjonene kommuniserte effektivt og kunne gjennomføre smittevernstiltak så bra som mulig i krisen. Det vil også kunne gi organisasjoner kontroll over de prosessene de har mulighet til å kontrollere, noe som vil kunne gi mindre usikkerhet ved drift og praksiser i tider preget av usikkerhet. Derfor kan resultatene bidra med kunnskap om hvordan organisasjoner kan innta nye tankeganger om sikkerhet, noe som vil kunne endre sikkerhetspraksiser til å gjøre prosesser så bra som mulig. Studien bidrar også med kunnskap om hvordan organisasjonene har tilpasset seg endrede krav i krisen, noe som kan fremstå som verdifullt for flere andre organisasjoner.

Det andre området organisasjoner kan hente kunnskap fra, er teorien om robuste organisasjoner. Et problem for organisasjonene i studien var at de opplevde en krise de ikke kunne se for seg, og dermed ikke var godt nok forberedte på. Det er derfor behov for at organisasjonene kan bli bedre forberedt på nye, uforventede kriser i framtiden. For å oppnå det belyser teorien om robuste organisasjoner at organisasjoner må ha en dyp forståelse av sine egne prosedyrer og strukturer. Organisasjonene kunne derfor brukt enda mer tid på å finne ut av mulige forløpere til uønskede hendelser som kunne utfordret dem i å opprettholde driften deres. En organisasjon planla å igangsette et arbeid med å forstå sine systemer og personene i systemene enda bedre gjennom sin ISO-oppdatering. Dette vil kunne representere et steg i riktig retning slik at organisasjonen kan forstå sine prosedyrer og sikkerhetsprosesser enda bedre gjennom å systematisere hvordan personene og systemene i organisasjonen er tilknyttet. Det vil kunne bidra til kunnskap om hvordan andre organisasjoner kan gjøre seg bedre rustet for å imøtekomme uforventede hendelser og kriser i framtiden.

Det tredje området gjelder hva ledere kan gjøre for sine organisasjoner og ansatte for å bli forberedt på kriser og uønskede hendelser i framtiden. Det fremkom i analysen at lederne ikke hadde kriseplaner for en pandemi. De virket heller ikke å være godt nok trent på uforventede kriser. Derfor kunne organisasjonene med fordel utviklet større kompetanser om sikkerhet, utviklet sikkerhetspraksiser og andre relevante prosedyrer. De kunne også innført sikkerhetstrening og bedrevet en form for simulering med sine ansatte på sikkerhet fordi de

rapporterte å ikke vite klart nok hva de skulle gjøre ved starten av kriseutbruddet. Slik kan sikkerhetstrening gjøre at organisasjonene muligens kan respondere raskere på nye uforventede hendelser i framtiden. Sikkerhetstreningen kunne kanskje enda viktigere bidratt til at lederne og deres ansatte kunne funnet løsninger og prosedyrer som kunne tillatt de å oppdage tegn og signaler på mulige farer tidligere, slik at de kunne hindret at risikoer og farer kunne oppstå i det hele tatt.

Videre kan det fra resultatene virke som at ledere kan dra nytte av å ha en systematisk tilnærming til å kommunisere og dele sikkerhetskritisk informasjon i organisasjonene. Det vil si at de i forkant av kriser burde ha konkrete planer for hvordan kommunisere sikkerhetshensyn til ulike deler av organisasjonen hvis en krise skulle oppstå. Et eksempel på effektiv kommunikasjonsdeling ble vist hos organisasjonen som effektivt delte informasjon med sine ansatte gjennom en applikasjon. En annen måte kan være fokuserte samtaler i tråd med Rangachari og Woods (2020) sine anbefalinger. Videre kan også ledere stimulere til effektiv deling av sikkerhetshensyn i forkant og under kriser ved skape en respektfull sikkerhetskultur med psykologisk trygghet hvor ansatte opplever det som lett å dele sikkerhetsimplikasjoner.

I tillegg kan kunnskap om hvordan lederne i studien fulgte opp ansatte ha verdi for andre organisasjoner. Flere av lederne ga mer myndighet og autonomi til sine ansatte, og var mer tilstede i drift. Det kan muligens gi fordeler som kan beskytte mot negative fysiske og mentale helsekonsekvenser for ansatte i krise. I forlengelse av disse praksisene var også flere ledere i studien relativt tilgjengelige for sine ansatte, noe som virket positivt for deres håndtering av krisen, og som også er i tråd med prinsipper fra Saksvik et al. (2007) om tilgjengelig ledelse i omstillingsprosesser. Fra diskusjonsdelen kan man forstå at lederne måtte anerkjenne og følge opp ansatte kontinuerlig og på systematiske måter i krisen. For eksempel kunne det være hensiktsmessig for ledere å sjekke inn ofte på ansatte og gjøre seg tilgjengelig for uformelle prater digitalt siden fysiske møter i stor grad ble redusert i krisen. Dette kan videre bidra til å vise hvordan ledere kan følge opp ansatte og vise forståelse for deres vansker i en krise. Avslutningsvis er det også interessant at krisen hadde positive innvirkninger på flere ansatte i krisen ved at de ble mer stolte over jobben sin, var endringsvillige og ønsket å yte mer i arbeidet. En praktisk implikasjon for disse funnene er derfor at en krise ikke trenger utelukkende å være negativ, men også kan medføre noe positivt for organisasjoner og deres ansatte.

Metodiske betraktninger

For å vurdere kvaliteten til prosjektet har jeg tatt utgangspunkt i Tjora (2017) sine tre kriterier om hvordan man kan vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning. Kriteriene er *gyldighet*, *pålitelighet* og *generalisering*. I tillegg vil begrepet *transparens* diskuteres fordi det gir lesere innsyn i hvordan forskningen er presentert.

Gyldighet

Kriteriet handler om prosjektets utforming henger sammen med resultatene, og om resultatene gir svar på hva prosjektet undersøker (Tjora, 2017). I dette prosjektet ble kvalitative intervjuer brukt som innsamlingsmetode, og det er viktig å vurdere informantens utsagn i tråd med disse. Noe som kan ha påvirket gyldigheten til informasjonen i prosjektet negativt er at informantene muligens ikke ønsket å kritisere egne kolleger, avdelinger eller organisasjoner i krisen. Svarene kan derfor ha vært preget av en viss grad av sosial ønskelighet fordi informantene ønsket å fremstille sine organisasjoner i et positivt lys. En måte vi kunne økt gyldigheten til studien kunne vært å bruke metodetriangulering med kvantitative spørreskjema.

Et annet moment er at informantene i prosjektet ble tildelt meg og medstudent etter å ha blitt plukket ut av SINTEF gjennom deres kunnskap om hvilke organisasjoner og personer som kunne ha innsikter til prosjektet. Min posisjon som forsker var altså utenforstående i studien, noe som både kan ha styrket og svekket gyldigheten til prosjektet. Det kan argumenteres for at mitt utgangspunkt for å forstå de fenomenene i organisasjonene og i krisen ikke var gode nok siden jeg ikke hadde god nok forhåndskunnskap om dette på forhånd. Likevel vil dette også kunne ses på som en styrke fordi jeg har kunnskap om forskning og teorier fra arbeids- og organisasjonspsykologi, noe som vil kunne tilby nye perspektiver til hvordan organisasjonene kan tenke på nye måter om sikkerhet og organisasjonsendringer. Noe annet som kan ha styrket gyldigheten til studiet er at jeg snakket med informantene i studien tidlig i kriseforløpet, i april og mai, og videre i juni og juli. Det kan bety at informantene hadde erfaringene om hvordan organisasjonene endret seg friskt i minne, slik at de kunne gi rike beskrivelser til prosjektet.

Pålitelighet og forskers posisjon

Det andre kvalitetskriteriet *pålitelighet* deler likheter med begrepet reliabilitet, og handler om troverdigheten og konsistentheten til resultatene. Tjora (2017) beskriver kriteriet som sammenhengen mellom presentert teori og forskning, analysen og resultatene i forskningsprosjekter. Videre hevder Morrow (2005) at forskere eksplisitt skal beskrive de

ulike prosessene som er til grunn hvordan man har kommet frem til resultatene, slik at de skal være mulig å replisere. Dette er redegjort for i metode- og analysedelen av oppgaven for å beskrive for lesere hvilke metoder og medfølgende prosesser som er blitt brukt. Noe annet som kan bidra til å styrke påliteligheten i prosjektet er at vi var to prosjektteam som samarbeidet om å utvikle intervjuguidene i prosjektet. NTNU-teamet bestod av meg selv, medstudent og veileder, samt SINTEF-gruppen med tre forskere. Sammen utviklet vi spørsmålene til intervjuguiden og redigerte disse etter videre innspill mellom gruppene. Dette kan kalles forskertrianglering og kan ha styrket påliteligheten til funnene fordi spørsmålene ble gjennomgått av flere kompetente personer. Jeg og medstudent øvde oss videre på spørsmålene for å ha disse klart for oss til de aktuelle intervjuene. Intervjuene ble gjennomført av oss begge på 18 av 21 intervjuer. Det kan ha styrket påliteligheten fordi det tillot andreintervjueren å hjelpe til med oppfølgingsspørsmål og etterspørring om mulige uklarheter der det var relevant.

Et videre vurderingspunkt er om jeg mistet noe av rikeligheten ved informantenes beskrivelser ved å intervjuer de digitalt og ikke fysisk. En utfordring var at lyd kvaliteten ved noen intervjuer noe ganger var ustabil, og vi måtte spørre om gjentakelser på enkelte ord. En annen utfordring at flyten i noen av intervjuene var dårligere sammenliknet med fysiske intervjuer, muligens fordi jeg og informantene oppfattet færre non-verbale signaler fra hverandre.

I tillegg skal forskere i følge Tjora (2017) dele sin posisjon i prosjektet fordi man ofte kan ha en form for engasjement for fenomenene som undersøkes. Jeg hadde på forhånd lite kunnskap om organisasjonene på forhånd, men det kan ha gitt meg gitt meg et mer åpent sinn og færre forutinntattheter i prosjektet. Mine tolkninger ble også diskutert og testet gjennom diskusjon med medstudent og veileder. Det kan ha redusert mine forut-antakelser og tolkninger fordi det kan ha utvidet min forståelse og gitt nye perspektiver for de ulike fenomenene (Morrow, 2005). Et annet moment som kan ha bidratt til pålitelighet i studien var bruk av sitater for å underbygge empirien. Kriteriene som lå til grunn for valg av sitater var at de skulle passe med prosjektets problemstilling.

Generalisering

Generalisering av funnene er det tredje kvalitetskriterier til Tjora (2017) og handler blant annet om funnene har relevans for andre organisasjoner, situasjoner og kontekster enn de som ble undersøkt. Her hevder Johns (2006) at funn kan påvirkes av kontekst i ulik grad fordi konteksten sier noe om muligheter og begrensninger i situasjoner, og påvirker dermed

atferd i organisasjoner. Konteksten i denne studien ble beskrevet slik at andre kan vurdere hvor relevant funnene er for deres kontekst.

Noe som styrker generaliserbarheten til funnene er at jeg hadde en god bredde og dybde i informanter innen for gods- og varetransportnæringen. Informanter på ulike nivåer av elleve organisasjoner var representert i studien. Det bidro til å gi rike forståelser av hvordan organisasjonene endret seg i krisen. Informantene bestod også av både operativt ansatte og ledere, noe som kan styrke overførbarheten til funnene siden de representeres en bredde i bakgrunner og opplevelser.

Avslutningsvis er begrepet *transparens* i forskningen og hvordan forskningen er presentert viktig for at andre kan vurdere kvaliteten til studien. Transparens handler om at lesere skal få innblikk i hvordan studien er gjennomført, hvilke valg som er tatt og hvorfor (Tjora, 2017). For å bidra til transparens i prosjektet og at lesere kan vurdere kvaliteten selv har jeg derfor redegjort for metoden i prosjektet, mitt vitenskapelige ståsted og prosessene ved datainnsamlingen og analysen.

Forslag til framtidig forskning

Et kritikkverdige punkt for teorien om robuste organisasjoner er at den i liten grad tilbyr praktiske retningslinjer for hva andre organisasjoner og interesseholdere kan gjøre for å bli mer robuste. Derfor kunne det vært fordelaktig at andre forskere kunne undersøkt og formidlet detaljerte og praktiske beskrivelser av dette. Videre er det også lite forskning som gir praktiske retningslinjer til hvordan ledere bør agere for å skape sikkerhet og håndtere en organisasjonskrise og samtidig ivareta sine ansatte. Jeg kan derfor ikke vite med sikkerhet om mine forslag er gjennomførbare i flere andre kontekster. Derfor er det behov for at flere forskere undersøker liknende problemstillinger for å kunne gi presise råd til ledere og organisasjoner, slik at de kan håndtere kriser på gode måter, samt bli forberedte på framtidige kriser.

Det er til min kunnskap forsket lite på samfunnskritiske virksomheter som viste seg å ha en avgjørende rolle i samfunnet under nedstengingen av Norge fra mars 2020. Derfor kan det være interessant at andre forskere undersøker videre hvordan disse organisasjonene kan ta en mer proaktiv tilnærming til sikkerhet og hvordan de kan bli mer robuste for å bli bedre forberedt på framtidige kriser. Det kunne også vært interessant å se videre på hvilke mentale og helsemessige konsekvenser krisen har hatt for ansatte i samfunnskritiske tjenester som har arbeidet i frontlinjen i sine organisasjoner med høyt press over tid. Videre kunne det også vært interessant å se på hvilken rolle foreslåtte tiltak som medbestemmelse og ledere som har fulgt opp ansatte virtuelt har spilt gjennom den langvarige krisen.

Konklusjon

Denne studien hadde som formål å undersøke hvordan samfunnskritiske organisasjoner innen gods- og varetransport i Trøndelag endret seg under koronakrisen, samt hvordan det påvirket deres ledere og ansatte. Resultatene viste at organisasjonene ikke konkret visste hvordan de kunne takle eventuelle smittevernsutbrudd eller andre interne kriser i organisasjonen. Organisasjonene tilpasset sine kriseplaner i etterkant av krisen, og opprettet beredskapsgrupper. Likevel fikk de erfaring og trening i krisehåndtering, noe som ble rapportert å gjøre de bedre forberedt på eventuelle nye kriser. Organisasjonene gjorde også flere effektive responser og tilpasninger til endrede krav. Det ble rapportert om en markant økning i bruk av digitale plattformer hos organisasjonene hvor en fordel var at de gjennomførte mer effektive møter. Likevel ble det færre diskusjoner og administrativt ansatte rapporterte at de mistet ekte sosial samhandling i virtuell kommunikasjon. Analysen viste at flere ansatte opplevde frykt og usikkerhet i krisen, og rapporterte høyere grad av ensomhet. På den andre siden ble det også rapportert om positive endringer som økt endringsvillighet og innsats hos ansatte. Endringer som forekom hos ledelsen var blant annet økt tilstedeværelse i drift, økt tilrettelegging og autonomi til ansatte.

Det ble diskutert at organisasjonene gjorde flere reaktive responser innenfor safety 1-tilnærming til sikkerhet, men også proaktive responser og tilpasninger til nye krav. Videre ble en safety 2-tilnærming til sikkerhet foreslått, med fokus på å gjøre prosesser så bra som mulig. Det ble også foreslått at organisasjonene skulle utvikle systematiske beredskapsplaner og prosedyrer for å være i forkant av uønskede hendelser. Det ble også diskutert at organisasjonene kunne bruke mer ressurser på å forstå mulige farer og deres forløpere for å forberede evnen til å forutse nye kriser. Organisasjonene kommuniserte hyppigere internt i krisen. I tråd med prinsipper om oppmerksom organisering kan dette ha vært positivt relatert til at raskere kunne dele sikkerhetsrelevant informasjon. Rollen til tilgjengelige ledere ble diskutert gjennom teorien om sunne omstillingsprosesser og annen presentert empiri. Det kunne virke hensiktsmessig med relasjonell ledelse hvor lederne bedrev tett oppfølging av sine ansatte i krise. Avslutningsvis kan man hevde at organisasjonene og lederne i studien gjorde både reaktive og proaktive responser på krisen. Måten de endret seg på var i retning av å gjøre mer proaktive responser og tilpasninger til nye krav til organisasjonen. Ansatte opplevde frykt og usikkerhet i krisen, men flere endret seg på effektive måter i form av økt endringsvillighet og innsatsvilje.

Referanser

Arbeidstilsynet. (2021). *Omstilling*.

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/pageAsPdf?showAsImage=true>

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.

<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

Bernstrøm, V. (2014). Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren - hvorfor det ofte går galt. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6(1), 12–21.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Dekker, S., Cilliers, P., & Hofmeyr, J. H. (2011). The complexity of failure: Implications of complexity theory for safety investigations. *Safety Science*, 49(6), 939–945.

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.01.008>

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.

<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>

Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217–228.

<https://doi.org/10.1080/1469701042000255392>

Hollnagel, E. (2012). Coping with complexity: past, present and future. *Cognition, Technology and Work*, 14(3), 199–205. <https://doi.org/10.1007/s10111-011-0202-7>

Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and safety-II: The past and future of safety management*.

Ashgate Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1201/9781315607511>

Hudson, P. (2003). Applying the lessons of high risk industries to health care. *Quality and Safety in Health Care*, 12(6), 7i – 12. https://doi.org/10.1136/qhc.12.suppl_1.i7

- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147–157.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208687>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kosebiri, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... van Vugt, M. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change. *Harvard Business Review*, 73, 59–67. [https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading Change.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf)
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2011). Beyond Constant Comparison Qualitative Data Analysis: Using NVivo. *School Psychology Quarterly*, 26(1), 70–84.
<https://doi.org/10.1037/a0022711>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. In *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed (pp. 163–189).
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach* (3rd ed.). Sage Publications.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350.
<https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260.
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). SAGE Publications, inc.
- Prewitt, J. E., & Weil, R. (2014). Organizational Opportunities Endemic in Crisis Leadership. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(2), 72–87.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100404847&site=eds-live&authtype=ip,uid>
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic

- sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*.
<https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>
- Rangachari, P., & Woods, J. L. (2020). Preserving organizational resilience, patient safety, and staff retention during covid-19 requires a holistic consideration of the psychological safety of healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(12), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124267>
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *British Medical Journal*, *320*(7237), 768–770. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>
- Reicher, S. (2000). Against methodolatry: Some comments on Elliott, Fischer, and Rennie. *British Journal of Clinical Psychology*, *39*(1), 1–6.
<https://doi.org/10.1348/014466500163031>
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and Stress*, *21*(3), 243–263. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(4), 489–509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>
- Sutcliffe, K. M. (2011). High reliability organizations (HROs). *Best Practice and Research Clinical Anaesthesiology*, *25*(2), 133–144. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2011.03.001>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, *17*(4), 514–524. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley & Sons, Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In A. Boin (Ed.), *Crisis Management* (pp. 31–66). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.12816/0040783>
- Young, M., & Post, J. E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, *22*(1), 31–43. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90080-K](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90080-K)

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjent søknad NSD

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide hovedintervju

Vedlegg 4: Intervjuguide andreintervju

Vedlegg 1: Godkjent søknad NSD

Godkjennelse og vurderinger – NSD

NSD Personvern

17.04.2020 12:47

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 257938 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 17.4.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen (se nederst i dokumentet), mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.5.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen -

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). NTNU er felles behandlingsansvarlig institusjon. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til felles behandlingsansvar, jf. personvernforordningen art. 26. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Håkon J. Tranvåg

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

MELDINGSDIALOG

Even Ambros Holte

17.04.2020 09:52

Hei, Vedr. søknad med referansekode 257938 har vi respondert på de korte spørsmålene nedenfor. Spørsmål 1 har vi endret avkryssing for helseopplysninger til "nei". Vi skal

kartlegge dette i generelle trekk - altså situasjon i bedrift. Vedr. spørsmål 2 skal vi innrette oss etter de føringer som beskrevet. Informantene skal bare snakke om seg selv, eller om bedriften helt generelt.

Mvh Even Holte (Prosjektleder) Forsker SINTEF Ocean

NSD Personvern

16.04.2020 15:35

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 257938 må kompletteres for at NSD kan fortsette vurderingen.

Når du har gjort oppdateringene i skjemaet, må du gå til siden "send inn" og trykke "bekreft innsending". Dersom du har ytterligere kommentarer eller spørsmål kan du skrive en melding i dialogfeltet over og trykke "send melding".

Følgende kommentar er gitt av NSDs personvernrådgiver:

Hei, Vi har nå gjort en første gjennomgang av meldeskjemaet. Det meste ser bra ut men før vi ferdigstiller vurderingen, har vi noen korte spørsmål:

1. I hvilken grad tenker dere det kan fremkomme helseopplysninger som kan knyttes til enkeltpersoner? Slik vi leser intervjuguiden, er det snakk om helseopplysninger i generelle vendinger, altså situasjonen i bedriften, og ikke angående enkeltpersoner. I så fall kan dere fjerne avkrysningen for helseopplysninger på siden "Type opplysninger". Om dere tenker det er naturlig at informantene snakker om sin helsetilstand, må dere krysse av for helseopplysninger på siden for utvalg 1 og angi et behandlingsgrunnlag for dette (Samtykke).

2. Relatert til dette, gjør vi oppmerksom på at spørsmålene om smittesituasjonen i intervjuguide 2 ikke må besvares eller omtales på en slik måte at det kan identifisere tredjepersoner. Her må informantene enten bare snakke om seg selv, eller om bedriften helt generelt. Om bare én person har blitt smittet bør man ikke si dette konkret, siden det kan identifisere personen.

Husk å gå til "Send inn" for å lagre endringene. Vi går da videre med prosjektet, som vi prioriterer nå.

Mvh, Håkon Tranvåg

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Bærekraftig transport i krise – og beredskapssituasjoner

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke effekten av koronakrisen på transportnæringen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er et samarbeid mellom Trøndelag fylkeskommune, SINTEF og NTNU. Bakgrunnen er at Trøndelag fylkeskommune har tatt initiativ til å utvikle en helhetlig kunnskapspakke for godstransport. Målet er å legge til rette for næringsutvikling samt dekke myndigheter, vareeiere og befolkningens behov gjennom å bidra til et bedre beslutningsgrunnlag for prioriteringer og investeringer.

I lys av omstendighetene som koronaviruset har skapt, har bærekraftig transport under krise- og beredskapssituasjoner blitt et svært aktuelt tema. Siden Norge ikke har opplevd en slik situasjon i fredstid, trengs det mer kunnskap om hva dette har å si for en samfunnskritisk tjeneste som transportnæringen. Prosjektet skal derfor undersøke følgende spørsmål:

- Hvordan endres handlemønsteret vårt, og hvordan påvirker det behovet for transport av varer lokalt og regionalt?
- Hvordan utvikler næringens evne til å få frem varer seg, og hvordan utvikler vareframføring seg imellom de ulike transportmidlene?
- Hvordan påvirkes import og eksport av varer, og norsk transportnæring som driver med eksport og import?

Hovedmålet med denne case-studien er dermed å dokumentere effekten av krisesituasjonen på transportnæringen samt dens utvikling. Studien vil i tillegg sørge for å etablere kunnskap som kan benyttes ved en lignende situasjon i framtiden. Det er også mål om å identifisere tiltak

som kan være til hjelp i den pågående situasjonen, for eksempel teknologi eller data-/informasjonsdeling.

I tillegg vil kunnskapen som denne studien genererer bli brukt i to masteroppgaver innen arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Disse oppgavene vil undersøke problemstillinger knyttet til hvilke utfordringer som oppstår under krisen, hvordan organisasjonene i transportnæringen tilpasser og endrer seg i krisesituasjonen, og kriseledelse. Fra et psykologisk perspektiv vil formålet da være å få økt kunnskap om hvordan ledere og ansatte opplever situasjonen og hvordan de håndterer eventuelle utfordringer.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

SINTEF Ocean er ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet.

Prosjekteier: Trøndelag fylkeskommune ved Bjørn-Arve Raanes.

Prosjektleder: Even Ambros Holte (SINTEF Ocean).

I samarbeid med NTNU Karin Laumann, Oskar Øby og Kristina Sundnes

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å besvare problemstillingene fra flere sider og nivåer, ønskes det å intervjuer både ansatte og ledere i transportnæringen. Ønskede intervjuobjekt inkluderer dermed både ledere av virksomheter, og sjåførere og transportører i ulike bransjer og sektorer. Dette befatter også det offentlige og private næringsliv. Utvalgsriteriet er dermed at de har god kunnskap om hvordan transportvirksomheten berøres og tilpasser seg koronakrisen.

Prosjektgruppe, medstudenter og veileder har sammen diskutert hvilke aktører som er hensiktsmessige å kontakte med hensyn til problemstillingene som skal besvares. Det har blitt laget en aktøroversikt over disse innen kategoriene varemottaker, transportører, speditører, vareeiere, myndigheter og organisasjoner. Med utgangspunkt i denne oversikten, har prosjektleder i SINTEF kontaktet relevante kandidater, eller personer i næringen som kan anbefale kandidater og har kontaktinformasjon til disse. Det er på bakgrunn av denne prosessen at du har blitt kontaktet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i studien innebærer det at du deltar i et dybdeintervju. Dette vil være et semistrukturert intervju som består av åpne spørsmål med rom for oppfølgingsspørsmål. Det vil ta ca en time å utføre. Intervjuet inneholder blant annet spørsmål om selve organisasjonen og din stilling der, samt hvordan koronakrisen har påvirket organisasjonen, arbeidsoppgavene dine, ledelsen og eventuelt samarbeidet med andre bedrifter. Vi vil også spørre spørsmål om hva som er gjort for å unngå smitte og situasjoner der det er vanskelig å unngå smitte. Disse spørsmålene kan anses som helserelevante. Intervjuet vil hovedsakelig foregå digitalt via videosamtaler på et avtalt nettsted (som Google hangouts, Microsoft teams etc.), men det kan også gjøres via telefon for de som ønsker det. For å transkribere intervjuene senere vil intervjuene bli tatt opp med en båndopptaker, i tillegg til at notater blir skrevet underveis. Opptaket vil bli lagret på minnepinner hvor informasjonen blir kryptert. SINTEF vil benytte samme metode som beskrevet ovenfor, dvs. at data fra intervju (dvs. notater da båndopptaker ikke vil benyttes av SINTEF), vil lagres på krypterte minnepinner.

Vi legger også opp til oppfølgingsintervjuer ved senere anledninger med et noe kortere omfang, der vi vil undersøke potensielle endringer siden det første dybdeintervjuet. Dette intervjuet vil ta ca 30 min.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til informasjonen er masterstudentene ved Institutt for psykologi, NTNU Oskar Øby og Kristina Sundnes (som gjennomfører intervjuene) og deres veileder professor Karin Laumann ved Institutt for psykologi, NTNU, professor Inge Hoff, (Institutt for bygg og miljøteknologi, NTNU). Fra SINTEF vil følgende personer ha tilgang til dataene: Beate Kvamstad-Lervold (spesialrådgiver), Stig Johnsen (seniorforsker) og Even Ambros Holte (forsker).

For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine vil vi lagre intervjudataene på en kryptert minnepenn.. Navn på person og organisasjon vil anonymiseres med en kode og oppbevares på en egen liste som vil oppbevares nedlåst og adskilt fra intervjudataene.

Aggregerte data vil publiseres i to masteroppgaver, rapporter og muligens i vitenskapelige artikler. I alle publikasjoner vil dataene anonymiseres og enkeltpersoner vil ikke kunne bli gjenkjent.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er mai 2021. Ved prosjektslutt slettes personopplysningene og lydopptak. Anonymiserte transkripsjoner av intervjuene vil fortsatt oppbevares på krypterte minnepinner.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra SINTEF (prosjektleder), har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Prosjektleder i SINTEF. Even Ambros Holte. Tlf. 950 36 264. Mail. even.holte@sintef.no
- Intervjuer Oskar Øby. Tlf: 90890268. Mail: oskarob@stud.ntnu.no
- Intervjuer Kristina Sundnes. Tlf: 93823175. Mail: kristjs@stud.ntnu.no
- Veileder Karin Laumann. Tlf: 7359 0993 / 9160 2627. Mail: karin.laumann@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt Til intervjuet – husk at dere er ute etter konkret informasjon og beskrivelser på hva som gjøres. Noen mennesker kan snakke veldig abstrakt men prøv å få tak i konkrete beskrivelser av hva som er blitt endret eller gjennomført i forbindelse med krisen.

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

Med vennlig hilsen

Prosjektleder	Veileder	Studenter
Even Ambros Holthe	Karin Laumann	Oskar Øby/Kristina Sundnes

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Bærekraftig transport i krise – og beredskapssituasjoner, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i videointervju med lydopptak (eventuelt telefonintervju)
- Oppfølgingsintervju (av mindre omfang)

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide hovedintervju

Intervjuguide hovedintervju

Introduksjon

- Kort introduksjon
- Forklare hensikt med prosjektet - data anonymiseres og slettes.
- Spørsmål om de godtar samtykkeerklæringen og vil la seg intervjues.
 - Om informant har mottatt og lest, og godtar at opplysninger behandles frem til prosjektslutt
- Sette rammer: at vi ser for oss at intervjuet vil vare omtrent 60-90 minutter + avklaringer og spørsmål avslutningsvis.
- Gi beskjed om å ikke snakke om navn og helseopplysninger eller nevne navn på andre personer eller bedrifter
- Vi spør om det er noe kandidat lurer på før intervjuet starter

Om organisasjonen

- Kan du kort beskrive den organisasjonen du jobber i?
 - Hvilke formål har organisasjonen?
 - Hvilke oppgaver utfører dere?
 - Hvor og hvordan jobber dere?
 - Mener du at deres organisasjon er samfunnskritisk i denne situasjonen?

Om den som intervjues

- Kan du kort beskrive hvilken rolle du har i organisasjonen?
 - Er det den samme rollen du har nå som før koronakrisen?
- Kan du kort beskrive dine arbeidsoppgaver før koronakrisen?
 - Har du fått andre oppgaver nå? Hvilke?
 - Eventuelt: Hvor sikker føler du deg i de nye arbeidsoppgavene dine?

Generelt om Koronakrisen

- Kan du beskrive hvordan Koronakrisen har påvirket organisasjonen du jobber i?
 - Hvordan er kjerneaktiviteten til din bedrift berørt av situasjonen?
 - Hva er utfordringene for din organisasjon i denne krisen?
 - Hva synes du går bra i organisasjonen under krisen?
 - Hva tenker du kunne ha fungert bedre?
 - Hvordan er organisasjonens økonomi påvirket?

- Mulig oppfølging: har behovet for bemanning endret seg på noen områder?
- Har organisasjonen iverksatt tiltak med umiddelbar virkning?
 - Hvis ja, hvilke tiltak?
 - Hvis ikke, hva kunne det være?
 - Tiltak savner dere fra andre aktører?

Oppgaver og oppgaveutførelse

- Hvordan påvirker situasjonen transportbehovet i deres virksomhet nå?
 - Få informant til å navngi mønster? Kan du oppsummere de tingene som har blitt endret?
- Utfører dere andre oppgaver nå?
 - Transporterer dere andre varer? Beskriv
 - Transporterer dere til andre steder? Beskriv
 - Transporterer dere på andre måter? Beskriv
 - Er antall mennesker som er involvert endret?
- Hvordan koordineres arbeidsoppgaver?
 - Er det andreledes nå?
- Hva kan begrense næringens evne til å levere varer?

Ledelse

- Fra et ledelsesperspektiv: Hvordan fungerer ledelsen nå?
 - Er lederne sine oppgaver annerledes?
 - Hva er utfordringer for ledelse nå under krisen?
 - Har Koronakrisen påvirket hvem som tar og hvordan beslutninger tas?
 - Hva med ledelse fungerer bra?
 - Hva med ledelse skulle du ønske fungerer bedre?

Ansatte

- Hvordan er situasjonen på jobb for ansatte nå?
- Hvilke flere ting kan nevnes angående situasjonen for de ansatte?
 - Hva fungerer bra
 - Hva er utfordringer?
 - Hva skulle dere ønske hadde vært annerledes?
 - Hvordan synes du ledelsen håndterer situasjonen?

Myndigheter

- Hvilken rolle har myndigheter spilt for bedriften din under denne kriseperioden?
 - Kan du beskrive hvordan?
 - Hva synes du om tiltak som er iverksatt?

Samarbeid/relasjon til andre organisasjoner og bedrifter?

- Hvilke andre organisasjoner og bedrifter er knyttet til de oppgavene organisasjonen din utfører?
- Hvordan er deres oppgaver knyttet til de andre sine oppgaver?
- Er det de samme organisasjonene/bedriftene nå som før koronasituasjonen?
- I hvilken grad har krisen endret hvordan dere samarbeider med andre organisasjoner?
 - Flere ting som fungerer godt i samarbeidet?
 - Flere ting som ikke fungerer godt i samarbeidet?

Smitte

- Hva har organisasjonen du jobber i gjort for at dere skal unngå å bli smittet?
- Informasjonstiltak? Fysiske tiltak? Synes du tiltakene fungerer?
 - Hvordan organiseres informasjonstiltak?
- Hva gjør du selv for å unngå å bli smittet?
- Er det noen situasjoner der det er vanskelig å unngå muligheter for å bli smittet?
- Mulig oppfølging: hvor kritisk(e) er denne/disse situasjonene?
- Mulig oppfølging: hvordan tenker du at disse kunne vært løst på en bedre måte?

Læring

- Er det noen ting som gjelder transport generelt som du synes at vi bør ta lærdom av om en sånn krise skulle oppstå igjen?
- Hva har din organisasjon lært av krisen?
 - Er det noe dere burde lært?

Framtiden

- Hvordan tror du krisen vil påvirke organisasjonen din når samfunnet er tilbake til normaltilstand?
 - Hvilke tiltak/endringer kommer dere til å fortsette med?

Kommentarer

- Er det noe du vil legge til eller oppklare?
- Kunne det passet med et nytt, kortere oppfølgingsintervju i juni? Utviklingen av virksomheten over tid.
- Takke for deltakelse

Vedlegg 4: Intervjuguide andreintervju

Kort intervjuguide - andreintervju

Introduksjon

- Takke kandidat for at den stiller opp på nytt – spørre om de godtar samtykkeerklæringen
- Fortell at vi er interessert i om det er skjedd endringer siden sist
- Tidsramme: omtrent 30 min

Generelt om Koronakrisen

- Hvilke endringer har skjedd i deres kjerneaktivitet siden starten av pandemien?
- Hvilke nye utfordringer opplever dere nå sammenliknet med tidlig i kriseforløpet?
- Hva har fungert bra hittil i håndteringen av krisen?
- Hvilke økonomiske forandringer har skjedd i organisasjonen?
- Har dere gjort noen nye, umiddelbare tiltak siden sist?
 - Hvis ja: hva har vært effekten av disse?

Om organisasjonen

- Har organisasjonen opplevd å få noen nye mål på dette tidspunktet i forhold til før pandemien?
- Hvilke endringer har skjedd siden sist rundt deres rolle i markedet?

Oppgaver og oppgaveutførelse

- Transportbehovet for dere som organisasjon: hvordan er det endret siden sist?
- Hvilke andre oppgaver utfører dere nå? Blir oppgavene utført på andre måter?
 - Andre varer? Til andre steder? Flere/færre varer?
- Hvordan er koordineringen i organisasjonen annerledes?
- Er det noe nytt som begrenser eller truer virksomhetens evne til å levere varer?

Ledelse

- Hvordan er ledelsens fokus annerledes?
- Hvilke nye utfordringer har oppstått for ledelsen?
 - Opplever du noen nye utfordringer for ledelsen?
- Er det noe nytt som du skulle ønske ledelsen gjorde annerledes nå enn før/under krisen?

Ansatte

- Hvilke endringer har skjedd i situasjonen på jobb for ansatte nå?
- Har dere noen endring i stress, motivasjon, mestring og trivsel?

- Hvordan er bemanningen endret?
- Noe som fungerer bedre for ansatte nå enn før?
- Utfordringer generelt for ansatte: før krisen, under, etter, videre?

Myndigheter

- Spiller de noen ny rolle? (Bare tas med hvis relevant fra første intervju)

Samarbeid

- Samarbeider dere med nye organisasjoner enn før?
- Hvordan er samarbeidet endret?

Smitte

- Har det skjedd noen endringer i smittetiltakene deres?

Læring

- Hva er det viktigste dere har lært så langt?

Framtid

- Hvordan tror du denne krisen vil påvirke organisasjonen du jobber i etter at krisen er over?

Kommentarer

- Er det noe vi ikke har spurt om?
- Er det noe du vil legge til eller oppklare?
- Takke for intervju

