

Alv Reinhart Weiberg Olsen

Kriseledelse i UH-sektoren

Et innsyn i kommunikasjon, informasjonsflyt, tiltak og rutiner under pandemien Covid-19

Bacheloroppgave i Markedsføring, innovasjon og ledelse

Veileder: Hans Solli-Sæther

Mai 2021

Alv Reinhart Weiberg Olsen

Kriseledelse i UH-sektoren

Et innsyn i kommunikasjon, informasjonsflyt, tiltak og rutiner under pandemien Covid-19

Bacheloroppgave i Markedsføring, innovasjon og ledelse
Veileder: Hans Solli-Sæther
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for internasjonal forretningsdrift



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Vi har det siste året stått ovenfor en svært annerledes hverdag, hvor store endringer har tredd i kraft på flere ulike steder i samfunnet. Studiehverdagen ble ikke lenger den samme som den brukte å være, og mange opplevde dette som utfordrende.

Selv om mye ble endret, og motivasjonen til tider var vanskelig å oppdrive, er jeg stolt av å kunne si at jeg nå kan levere min ferdigstilte bacheloroppgave. Gode medstudenter, og motiverende holdninger fra utdanningsinstitusjon var til god hjelp for å komme seg i mål.

Følgende bacheloroppgave markerer min avslutning av en treårig bachelorgrad innen Markedsføring og Ledelse hos Norges Tekniske og Naturvitenskapelige Universitet (NTNU), Ålesund. Oppgaven fordyper seg i kriseledelse, da spesielt under pandemien Covid-19. Det har vært spennende å få skrive om noe så tidsrelevant, viktig og omfattende, og jeg sitter personlig igjen med et solid læringsutbytte etter reisen.

Med god veiledning fra min trivelige og dyktige bachelorveileder Hans Solli-Sæther, har oppgaveskrivingen vært svært givende og lærerikt. Velger derfor å takke for hjelpen!

Ønsker også å rekke en takk til respondentene som tok tid ut av en eller hektisk hverdag for å stille opp til intervju. Gode respondenter gjorde oppgaven mer interessant å jobbe med, og ga meg et godt utgangspunkt for analyse og refleksjon.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
Del 1 – Introduksjon	5
Del 2 – Teori	6
2.1 Kriseledelse og informasjonsflyt/kommunikasjon.....	6
2.2 Lederegenskaper og stiler.	8
2.3 Kommunikasjon.....	9
2.4 Endring i organisasjoner	12
2.5 Takeaway-points fra teoridel.....	13
Del 3 – Metode	13
3.1 Begrunnelse for valg av metode.....	13
3.2 Kvalitativ metode.....	14
3.3 Observatørrollen	15
3.4 Samtaleintervjuet	16
3.5 Utvalg.....	17
3.6 NSD søknad	17
3.7 Bruk av digitale verktøy.....	17
Del 4 – Analyse	18
Respondent A – Tillitsvalgt student.....	18
Respondent B – Administrativ leder.....	21
Respondent C – Faglig Ansatt	23
Respondent D – Faglig Ansatt	24
Respondent E – Faglig Ansatt.....	26
Kort oppsummering av respondentenes holdninger og opplevelser	27
Umiddelbare tiltak (Spm 1, 2 & 3)	28
Informasjonsflyt (Spm 4, 5 & 6).....	28
Etablert praksis (Spm 7, 8 & 9).....	28

Ettertanke (Spm 10, 11 & 12)	29
Del 5 – Refleksjon og oppsummering	29
Kriseledelse og lederegenskaper	29
Kommunikasjon	30
Endringer i organisasjonen	31
Oppsummering av intervjuprosessen	32
Del 6 – Konklusjon	32
Hva ble gjort av ledelsen de første månedene etter at pandemien startet, og hvilke endringer ble iverksatte?.....	33
Hvordan opplevdes dette i forhold til informasjonsflyt blant ansatte og studenter?.....	33
Hvordan fungerte den nye praksisen?.....	33
Kilder:	34
Figurer.....	34

Sammendrag

Oppgaven finner ved bruk av kvalitative intervjuer ut at endringene og rutinene ledelsen av institusjonen innførte som tiltak på pandemien, opplevdes i all hovedsak som gode og rasjonelle. Det kommer frem en god underliggende tillit til ledelsen, noe som bekreftes av flere. Samtidig opplevde ansatte og studenter til tider store utfordringer, da store deler av hverdagen ble snudd på hodet. Usikkerheten rundt omlegging til digital undervisning og eksamener, og varighet ble svært aktuelt, noe som tok tid å tilpasse seg for samtlige involverte.

Informasjonsflyt og kommunikasjon ble påvirket av omleggingen til mer bruk av digitale verktøy, noe som i flere tilfeller skapte utfordringer. Digitale møter ble den nye standarden, og gamle vaner som gangprat og andre lavterskel metoder for enkel kommunikasjon bortfalt over natten. Samtidig opplevdes omleggingen i flere tilfeller som mer effektiv, og til tider bedre enn gamle løsninger. Respondentene som ble intervjuet i sammenheng med oppgaven gir her gode svar, som reflekterer holdninger og opplevelser gjennom en uvanlig og utfordrende periode.

Del 1 – Introduksjon

Den 11. Mars 2020, gikk Norge, og store deler av verden inn i det vi omtaler som en «lockdown». Samfunnet låste ned, både her til lands, og i store deler av verden. Bedrifter fra alle sektorer måtte permittere sine ansatte, og visste ingenting om når dette ville ende.

I universitets- og høyskolesektoren (UH), skjedde det store endringer, hvor utdanningsinstitusjoner ble nedstengt på ubestemt tid, studenter ble revet ut av en ellers stabil hverdag og satt i isolasjon og karantene. Det som i utgangspunktet skulle bli en helt ordinær eksamensperiode viste seg å bli totalendret, og innførte mange nye systemer og ordninger.

Informasjonsflyt, digitale møter, omstrukturering og kriseledelse ble fort svært viktige elementer. Tusenvis av studenter og ansatte over hele landet var avhengige av å få oppdatert, riktig og informativ informasjon, angående eksamener, hvilke retningslinjer som skulle følges, og hva som kunne forventes i tiden fremover. En omlegging til en digital arbeidsdag skjedde så å si over natten, noe som kan tenkes å ha være utfordrende for mange.

At pandemien Covid-19 var alvorlig ble fort plukket opp, og tiltak ble iverksatt for å få den under kontroll. Ingen visste hvor lenge det kunne forventes å leve med tiltak, men de fleste skjønnte at dette var viktig. Noe som videre fulgte til at ledere fra alle sektorer måtte ståls sette seg, for å best mulig møte tiden fremover.

Spoler vi et år frem i tid, til mars 2021, er det fortsatt store deler av samfunnet som er ute av drift. Ledere må fortsatt forholde seg til strenge retningslinjer fra staten, samtidig som en sakte gjenåpning planlegges, og innovative løsninger på fremtidige situasjoner utarbeides.

Fra pandemiens utbrudd i mars 2020, til eksamensperioden i mai/juni 2020 ble det gjort mange og store omfattende endringer i studiehverdagen og utdanningsinstitusjonens rutiner. Det kan her tenkes at dette opplevdes som utfordrende for mange. For å få en dypere forståelse på hvordan dette opplevdes blant både studenter og ledelsen, tar denne oppgaven for seg akkurat dette, med følgende forskningsspørsmål: *Hva ble gjort av ledelsen de første månedene etter at pandemien startet, og hvilke endringer ble iverksatte? Hvordan opplevdes dette i forhold til informasjonsflyt blant ansatte og studenter? Hvordan fungerte den nye praksisen?*

For å forstå hvordan dette opplevdes, og hvilke tiltak/rutiner som ble iverksatt, tar følgende oppgave for seg et institutt ved en utdanningsinstitusjon. Utdanningsinstitusjonen forblir anonym, da det oppleves som mindre viktig å skulle inkludere dette.

Del 2 – Teori

Følgende kapittel tar for seg teorien som ligger til grunn for oppgaven, og vil på en så god måte som mulig fremstille teorien på en måte som fører til at resten av oppgaven har et solid empirisk fundament. Teori vil nyttes i både metode- og analyse-del av oppgaven.

2.1 Kriseledelse og informasjonsflyt/kommunikasjon

Ledelse er en svært viktig del av arbeidslivet, hvor det er mange faktorer som spiller inn på hvorvidt ledelsen oppleves som god. Det som tidligere ble anerkjent som en god ledelsesstil, kan i dag føles utdatert og på mange måter ineffektiv.

Å påvirke andre menneskers tanker, holdninger og handlingsmønster, kan anses som å være grunnmuren når det kommer til ledelse, og dens definisjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Med andre ord vil en leder motivere og legge opp til at sine underordnede skal kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver, samtidig som det medmenneskelige ivaretas. En leder må derfor sitte på et vidt spekter av personlige egenskaper og ekspertise, som bidrar til akkurat dette.

Kriser og krisesituasjoner innenfor organisasjoner kan defineres som hendelser som hemmer organisasjoners evner til å utføre nødvendige rutiner og arbeidsoppgaver, hvor det er vanskelig/umulig å tilfredsstille forventet måloppnåelse, og hvor det må utarbeides nye løsninger for å håndtere skiftet i usikkerhetsgraden til situasjonen. Grunnstrukturen og de fundamentale verdiene i et system er ofte truet når kriser oppstår, og det må under tidspress tas valg for å forebygge videre negativ utvikling (Nesheim, 2016).

Krisesituasjoner kan være vanskelige å forutsi, og skaper ofte svært utfordrende situasjoner for organisasjoner, da spesielt for lederne av disse, som skal stå i front og styre skuta. Det skilles her gjerne mellom de to ulike krise-typene, *kobrakrise* og *pytonkrise*. Hvor kobrakrisen kommer brått på, uten forvarsel, mens pytonkrisen kjennetegnes som en krise som oppstår fra en mindre bagatell over tid. Det vil kunne diskuteres mye rundt tematikken, spesielt når det kommer til dagens pandemi, og hvilken klassifisering den eventuelt vil lande inn under. Men for denne oppgaven vil det tas utgangspunkt i at krisen klassifiseres som en pytonkrise, og at det var kjennskap til problematikken rundt i tiden før pandemiens offisielle utbrudd (Aarset, 2010).

Ifølge Ian Mitroff er en systemisk tilnærming til kriseledelse veien å gå, da det ifølge han ikke er mulig å risikostyre de mest alvorlige krisene. Videre fortsetter han med å forklare

viktigheten av å være kriseberedt, og å være bevisst på at ulike kriser kan oppstå. Motparten til de kriseberedte, er organisasjoner med ledere som er kriseutsatte. Kriseutsatte organisasjoner kan ha ledere som mangler rasjonaliseringsevne, og som velger å benekte krisenes realitet (Nesse, 2016).

Lederes legitimitet er svært viktig, og vil direkte påvirke organisasjonen som ledes sitt omdømme. Tore Hillestad er derfor opptatt av at ledere utarbeider gode rutiner for krisekommunikasjon ved kriser, for å ivareta legitimitet og omdømme (Ness, 2016).

I situasjoner som pandemien Covid-19, som i dag pågår, er arbeidslivet avhengige av å ha gode lederskikkelser i front. Ledere er avhengige av å bli inkludert i viktige prosesser, og kan ved flere anledninger møte på utfordringer, og til tider kriser. Det er da viktig at leder kan innta rollen som blant annet kriseløser. Mintzberg deler kriser inn i tre hovedkategorier: Konflikter blant ansatte, blant organisasjoner, og tap av ressurser (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I tilfellet med pandemi, er det fort gjort å tenke seg at kun tap av ressurser er aktuelt. Men med litt refleksjon innser man fort at krisesituasjoner ofte overlapper, og kan ha ringvirkninger. Ledere arbeider vanligvis innenfor en kort tidshorisont, hvor det gjøres kortsiktige beslutninger, og det blir lite tid til over til ordentlig refleksjon og tenking frem i tid (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Videre er ledere vanligvis flittige deltagere på møter, og er avhengige av å kunne formidle informasjon til sine underordnede, som til alle tider har behov for oppdatert og relevant informasjon for å effektivt kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Forskning viser at ledere anslås å bruke ca. en tredjedel av tiden sin som leder på å kommunisere, som innebærer å holde sine ansatte oppdaterte, være i dialog med samarbeidspartnere og kunder, og å gå igjennom annet papirarbeid som formidler informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Tradisjonelt lederarbeid er også en viktig del av en leders arbeidsdag, og blir også anslått til å ta opp ca. en tredjedel av tidsbruken. Samtidig som dette går under andre oppgaver enn kommunikasjon, er det fortsatt store deler av disse oppgavene som inneholder kommunikasjon. Eksempelvis vil tradisjonelt lederarbeid være å planlegge godt, fordele og tildele arbeidsoppgaver til sine underordnede, formulere mål og forventninger, utforme reglement og retningslinjer, og å hele tiden ha et overordnet perspektiv på alle prosesser som gjennomføres, for å kvalitetskontrollere arbeidet som blir gjennomført (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

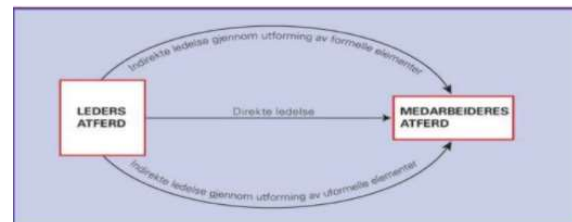
Resten av tiden blir brukt på alt annet som faller inn under lederes arbeidsoppgaver.

Forskning viser videre at et flertall av ledere ikke foretrekker skriftlig informasjon, men at de heller ønsker å motta informasjon muntlig. Muntlig kommunikasjon med ansatte og andre parter opptar 60-80% av lederes arbeidstid, som videre kan føre til spørsmål angående hvor lurt dette er. Informasjon som lagres i hukommelse er vanskelig å ha kontroll på, og vil kunne skape eventuelle problemer, skulle det eksempelvis oppstå situasjoner hvor leder må gå av, blir syk, eller opplever skade/død. Samtidig kan dette føre til vanskeligheter i informasjonsflyt, da informasjonen kun befinner seg i leders hukommelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Digitale verktøy og kommunikasjonsteknologi har påvirket lederes arbeidsdag på et høyt nivå, og har ført til at det enkelt kan kommuniseres et betydelig større volum av informasjon, med mindre anstrengelse enn tidligere. I krisesituasjoner som pandemien Covid-19, har digitale verktøy sett en stor økning i bruk, og møter har i større grad blitt holdt digitalt. Selv om digitale verktøy har sett stor vekst, mente Mintzberg i 2011 at bruken av digitale verktøy som internett og e-post ikke har ført til grunnleggende endringer i lederes arbeid, men at det heller fører til at det kan opprettholdes et høyt tempo, og at langsiktig og reflekterende tenking fortsatt ikke er en realitet for ledere (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.2 Lederegenskaper og stiler.

Et overordnet perspektiv på ledelse, kan være å se på det som en todelt prosess. Her kan man tenke seg at det er i hovedsak to overordnede ledelsesmetoder (Jacobsen og Thorsvik, 2013):



Figur 2.1 Direkte og indirekte ledelse

Direkte ledelse – Møtevirksomhet mellom leder og ansatte, kommunikasjon ved hjelp av digitale verktøy, oppmøte på arrangementer hvor det enkelt kan kommuniseres med ansatte.

Indirekte ledelse – Endring av prosesser innad i organisasjonen som fører til at de ansatte blir peket mot målet som forventes.

Ledelse av menneskelige ressurser (LMR), har blitt mer og mer viktig i et arbeidsliv under utvikling. Et skifte har skjedd siden tidlig i den industrielle revolusjonen, hvor menneskelige ressurser har fått økt annerkjennelse, og anses nå som den viktigste delen av næringers vekst.

At ledelsen da er adaptiv og klarer å tenke nytt, fremstår som en svært viktig egenskap, og det kan her dras linjer til dagens aktuelle og pågående pandemiske situasjon.

I gode ledere er det ofte enkelte ferdigheter og personlighetstrekk som generelt sett ligger i bunn. *Femfaktormodellen* trekker frem fem ulike personlighetstrekk som har stor viktighet for en leders evne til å lede, hvor følgende trekk nevnes (Jacobsen og Thorsvik, 2013):

Nevrotisme – Nevrotiske personer er lett mottakelige for sårbare følelser som depresjon og angst, har dårlig selvtillit, kan fort bli fiendtlig, og er ukontrollerte og impulsive. Og anses ikke som egnet i lederstillinger, da ledere bør ha følelsesmessig modenhet, og være i stand til å tenke godt igjennom sine handlinger før de gjennomføres.

Ekstrovertsjon – Evnen til å være rundt masse folk til alle tider, med en sosial og selvsikker utstråling. Ekstroverte personer egner seg ofte godt som ledere, da de har behov for store sosiale kontaktflater, og aktivt oppsøker steder hvor det skjer ting.

Åpenhet for erfaring – Liberalitet og søken etter nye erfaringer og kunnskaper er gode ledertrekk, som ofte innehas av gode ledere.

Omgjengelighet – Selvsentrerte og konkurranseinnstilte ledere faller ofte ned på skalaen over omgjengelighet, og anses ikke som ideelle. Å være omgjengelig og medmenneskelig er gode egenskaper som ledere bør inneha for å motivere sine ansatte og andre parter.

Samvittighetsfullhet – Evnen til å jobbe grundig og nøye, ha en ryddig og målrettet struktur, og et behov for mestring kjennetegner ofte samvittighetsfulle ledere. Med en prestasjonsorientert holdning er målet å få ting gjort så effektivt og godt som mulig.

2.3 Kommunikasjon

Overføring av informasjon ved hjelp av et felles symbolsystem, hvor det er en sender og en mottaker, klassifiseres som

kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kommunikasjon er en betydelig og svært viktig del av alle prosesser, og ligger til grunn i samfunnets kjernefunksjoner.



Figur 2.2 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon kan beskrives kort og enkelt som nevnt i første avsnitt, samtidig som det kan utdypes og forklares ytterligere. Ved å gå dypere inn på kommunikasjon, og

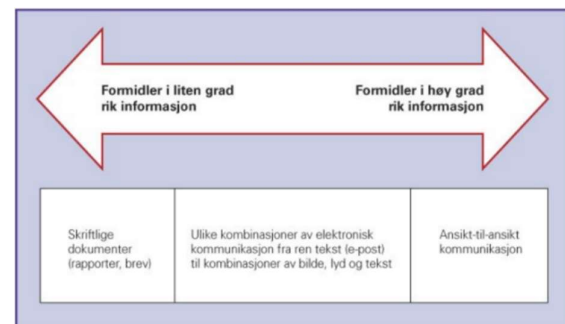
kommunikasjonsprosessen, kan det være hjelpsomt å fremstille dette visuelt ved hjelp av modeller.

Prosessen begynner med at sender har noe som skal kommuniseres, altså et budskap. Videre velger sender av budskapet måten dette skal fremstilles på, hvilke ord, og om hvorvidt det skal formuleres skriftlig eller muntlig til mottaker. Budskapet begynner gjerne i hodet til sender, før det foretas et valg av kommunikasjonskanal. Kommunikasjonskanalen som velges, er med på å påvirke mottakers evne til avkodning. Eksempelvis kan sender velge å kommunisere verbalt, ansikt til ansikt. Mottaker vil da blant annet ha kroppsspråk, ansiktsuttrykk, stemmebruk og situasjon å forholde seg til i sin avkodingsprosess, fremfor om sender hadde sendt en e-post, hvor det eneste mottaker ser er ordene som har blitt valgt til å formidle budskapet. I det budskapet når mottaker, foretas avkodingen, hvor mottaker tolker og danner sin forståelse. Om tilbakemelding er forventet/naturlig, foretar mottaker samme prosess som sender originalt utførte, og gir en respons (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kommunikasjonsprosessen er i de fleste tilfeller lineær, samtidig som den er mottakelig for støy. Støy kan oppstå i form av språkbarrierer, kulturelle forskjeller, misforståelser, ulike erfaringer med situasjoner, emosjonell tilknytning, e-post som lander i «søppelpost», og dårlig valg av kommunikasjonskanal, for å nevne noen eksempler (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Valg av kommunikasjonskanal er som nevnt svært viktig for å garantere at mottaker får informasjonen på en måte som følger til at senders budskap blir riktig oppfattet, til riktig tid. Kanalen det kommuniseres via vil også ha utslag på hvor rik informasjonen som blir formidlet oppfattes. Hvor eksempelvis ansikt-til-ansikt kommunikasjon formidler rikere informasjon enn skriftlige dokumenter, brev og rapporter (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Valget av kommunikasjonskanal påvirkes ofte av mange faktorer, og kan være et svært viktig valg for å sikre at kommunikasjonen blir oppfattet riktig, og som kvalitetssikret. Det kan tenkes at rikhetsbehovet øker parallelt med viktigheten av at budskapet som kommuniseres mottas og tolkes på riktig måte. Samtidig er det flere faktorer som spiller inn, og bestemmer om hvorvidt det er rasjonelt å ta seg tid til ansikt-til-ansikt



Figur 2.3 Kanalers evne til å formidle rik informasjon

kommunikasjon, eller om informasjonen må ut så snart som mulig, samt andre faktorer som etterprøvnbarhet, konfidensialitet og behov for personlig kontakt (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I det moderne arbeidsliv er det i stor grad tatt i bruk elektroniske kommunikasjonskanaler, hvor det i hovedsak skilles mellom synkrone og asynkrone kanaler. Synkrone kanaler kan defineres som kommunikasjonskanaler hvor det er opprettholdt direkte kontakt, og deltagende parter hører/ser hverandre. Eksempler på dette vil være telefonsamtaler, skype, microsoft teams, og lignende tjenester hvor bruk av stemme og video er aktuelt. Asynkrone kanaler kan defineres som kommunikasjonskanaler hvor det ikke nødvendigvis skjer kommunikasjon i sanntid, men at det eksempelvis sendes en e-post, tekstmelding eller andre skriftlige beskjeder som kan leses når mottaker bestemmer seg for det, de er altså tidsuavhengige (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Kommunikasjon ved hjelp av elektroniske kanaler har skapt en kommunikasjonsarena hvor det er romuavhengighet. Med romuavhengighet, menes det at personer som deltar i kommunikasjonsprosessen ikke nødvendigvis trenger å oppholde seg i samme rom, men kan sitte på hjemmekontor, eller andre steder i verden, samtidig som kommunikasjon kan opprettholdes uten problemer (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

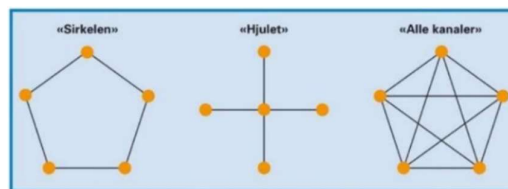
Med tid har elektroniske kanaler som e-post i mange tilfeller blitt svært flittig brukt, og godt anerkjent til bruk i kommunikasjon. Kanalen var ikke nødvendigvis sett på som en rik kommunikasjonskanal når det først kom, men har blitt tilvendt og anerkjent etter flere år med bruk. I det moderne samfunn er e-post godt integrert, og andre tjenester har steget frem i tillegg, for å fylle inn hull hvor e-post har mangler. Eksempler på dette vil kunne være «microsoft teams», hvor det kommuniseres med kamera og mikrofon, som videre åpner for muligheter til rik kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Det er viktig å ta til betraktning at selv om person A opplever kommunikasjon ved hjelp av elektroniske verktøy, er det ikke nødvendigvis samme opplevelse hos person B. Noe oppgaven vil ta for seg i analysedelen.

I organisasjoner har ansatte ulike roller, ikke bare med tanke på arbeidsoppgaver, men også med tanke hvilke personer de kommuniserer med, hvilken rolle de innehar i kommunikasjonsnettverket, og hva som forventes fra hver enkelt. De tre mest kjente ulike kommunikasjonsnettverkene er, «sirkelen», «hjulet» og «alle kanaler». Disse befinner seg i to

underkategorier, sentraliserte og desentraliserte kommunikasjonsnettverk (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Sentraliserte kommunikasjonsnettverk har somkjennetegn at et medlem av nettverket har en mer sentral rolle enn resten av deltagerne, her vil derfor «hjulet» falle under. Desentraliserte nettverk vil da være hvor ingen medlemmer har



Figur 2.4 Kommunikasjonsnettverk

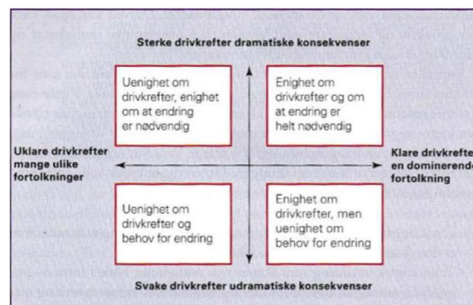
en mer sentral rolle, men alle deltar på likt nivå. «Sirkelen», hvor medlemmene av nettverket kan kommunisere med sine nærmeste naboer, og «alle kanaler» hvor alle medlemmer kan fritt kommunisere med alle deltagere, vil da falle inn under desentraliserte nettverk (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.4 Endring i organisasjoner

Av gammel «tradisjon» blant organisasjoner, var en stabil og forutsigbar organisasjonsdrift ønskelig, da det bidrar til trygghet og lite risiko. Med tid har denne holdningen skiftet over til et ønske om mer innovasjon og utvikling. Noe som videre har ført til at det brukes store ressurser på å tenke nytt. Vanligvis vil det kunne antas at nytenking og innovasjon brukes for å fremme konkurransevnen til organisasjonen det gjelder, hvor økt effektivitet og nye produkter/tjenester får mulighet til å vokse frem (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I oppgavens situasjon skal det settes lys på hvilke endringer som ble foretatt i en kritisk periode av pandemiens utbrudd, hvor store endringer viste seg å bli et behov, uten forutliggende undersøkelser og strategiske analyser. Krisesituasjonen skapte et behov som måtte møtes så fort som overhodet mulig, samtidig som organisasjonens integritet ble ivaretatt.

Det skilles mellom proaktive og reaktive endringer, hvor proaktive endringer oppstår som et resultat på at det er gjort undersøkelser i forkant av en hendelse, som gjør at endringer kan iverksettes før hendelsen/situasjonen oppstår. Reaktive endringer opererer som en reaksjon på en hendelse og/eller situasjon, og vil derfor være mest aktuelt i tilfellet for oppgavens utgangspunkt (Jacobsen og Thorsvik, 2013).



Figur 2.5 Hvordan press for endring tolkes og oppfattes forskjellig

Det er naturlig å tenke at når endringer ligger for tur i en organisasjon, vil det være rom for at uenigheter og forskjellige tolkninger vil kunne påvirke effektiviteten når det kommer til innføring og bestemmelser rundt nye endringer. Jacobsens modell (Figur 2.5) illustrerer hvilke scenarioer som kan oppstå, og hvilke grunnleggende faktorer som ligger til grunn for hver enkelt av dem. I situasjonen som analyseres, vil det være naturlig å tenke at organisasjonen som undersøkes trekker mot feltet «*enighet om drivkrefter og om at endring er helt nødvendig*», noe oppgaven ønsker å bekrefte/avkrefte (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.5 Takeaway-points fra teoridel

Kriseledelse tas videre i oppgaven med fokus på beredskap, lederes legitimitet, lederes evne til effektiv kommunikasjon, og lederes deltakelse i møtevirksomhet. I tillegg til dette vil det ses på personlige egenskaper. Kommunikasjonsdelen legger vekt på valg av kanal, støy, og rikhet på kommunisert informasjon. Bruk av digitale verktøy vil også være et viktig punkt videre i oppgaven.

Reaktive og proaktive endringer i organisasjoner er svært relevant, da en stor del av oppgavens formål er å kartlegge hvilke reaktive endringer som ble gjort, og hvorvidt det er utarbeidet proaktive rutiner.

Del 3 – Metode

I denne delen vil det bli redegjort for hvilke metoder som er brukt ved innhentning og bearbeiding av data. Redegjørelse og begrunnelse vil være empirisk støttet, og ta for seg grunnlag for metodevalg, hvilke virkemidler som anvendes, observatørrollen, og andre relevante opplysninger.

3.1 Begrunnelse for valg av metode

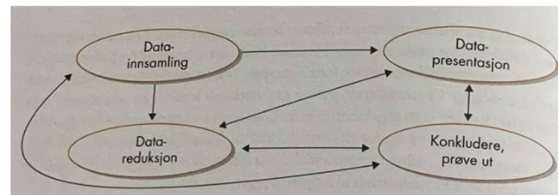
Når det skal gjennomføres undersøkelser, og samles inn data, er det viktig at innsamlingen skjer på en så god og stødig måte som mulig. Å skaffe seg tilstrekkelig med kunnskap og informasjon rundt målgruppen, og forhåndsinnstilte forventninger til sluttresultat av undersøkelser, vil det kunne utformes et fundament for valg av metode.

Mengden data som skal samles inn, og hvordan sagt data skal innhentes, avgjøres av flere faktorer. Blant annet er det viktig å kartlegge primærdata, altså data som allerede er tilgjengelig for analyse, og sekundærdata som må samles inn ved bruk av ulike metoder (Ringdal, 2018).

I kontekst med oppgavens formål, og hvilke resultater det ønskes å oppnå, samt hvilke data som er relevante og nødvendige for videre analyse, vil det være naturlig å ta i bruk en kvalitativ metode. Datainnsamlingen er ikke avhengig av et stort antall respondenter, men heller et håndplukket og nøye gjennomtenkt utvalg av deltagere. Utvalget antas å sitte på tilstrekkelige mengder informasjon og erfaringer for å danne et solid empirisk og variert datasett til videre analyse og refleksjon. Videre er det ikke behov for tall, større datasett og lignende, men heller personlige erfaringer og opplevelser.

3.2 Kvalitativ metode

Kvalitative data, altså tekstdata, inneholder ikke tall, og vil derfor kreve en annen tilnærming enn kvantitative datasett. En alternativ tilnærming til prosessen, vil derfor som Miles og Hubermans nevner i sin



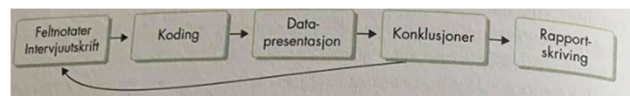
Figur 3.1 Interaktiv modell for datanalyse

fremstilling av analyseprosessen, være å se på innsamlet data flere ganger, og kjøre dem igjennom prosessen som vist på modellen her (Ringdal, 2018).

Datainnsamlingen vil i tilfellet for denne oppgaven foregå ved hjelp av ansikt-til-ansikt intervjuer. Det er på forhånd utarbeidet en intervjuguide, med hensikt i å holde intervjuobjekt og intervjuholder i hånden gjennom prosessen (Se Vedlegg 1). Her vil det være forhåndsformulerte spørsmål, som er utarbeidet for å få svar som tilfredsstillende problemstillingens behov for data. Alle intervjuobjekter vil få stilt de samme spørsmålene, da dette vil være et godt utgangspunkt for videre analyse og datapresentasjon.

Miles og Huberman illustrerer og forklarer en modell som er basert på de tre hovedprosessene i dataanalyse. Modellen åpner for at prosessen tolkes som iterativ, og kjøres gjennom flere ganger. Analysedelen består de tre hovedprosessene: datareduksjon, datapresentasjon og konklusjon. I tilfellet for oppgavens omfang, vil det være unaturlig å forvente et behov for datareduksjon, da utvalget av respondenter er begrenset til et fåtall, og spørsmålene som stilles vil være klare og tydelige (Ringdal, 2018).

Kvalitative data har ikke nødvendigvis statistiske teknikker og oppskrifter i lærebøker som sier hvordan de skal



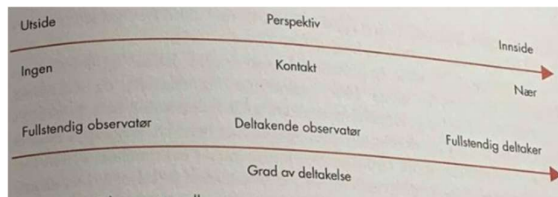
Figur 3.2 Tradisjonell analyseprosess

bearbejdes, da det ikke er talldata som blir presentert i kvantitative studier, men heller intervjuvar og lignende som skal analyseres. Det er derfor forventet at en mer tradisjonell

analyseprosess vil ligg til grunn for analysen gjennomført i denne oppgaven, som vist i Figur 3.2. Hvor gjennomgang av data, som i tilfellet for denne oppgaven vil være intervjuer, vil være første steg. Deretter vil det foretas en koding for å effektivt kunne presentere data, før det konkluderes. Når konklusjoner er dratt, vil det være naturlig å se tilbake på utgangspunktet for konklusjonen, for å forsikre seg om at det ikke har skjedd feiltolkninger og misforståelser i koding og datapresentasjonsdelen. Deretter vil det være naturlig å oppsummere resultater i en rapport (Ringdal, 2018).

3.3 Observatørrollen

Når det gjennomføres kvalitative datainnsamlinger i form av intervjuer, observasjon, deltagelse på møter og arrangementer, og lignende aktiviteter, sitter datainnsamlingsansvarlig som observatør. I situasjoner hvor observatør avholder intervjuer, vil rollen som observatør være åpen og deltagende. Observatør vil da være synlig for sine respondenter, og vil kunne observere kroppsspråk, stemmebruk, ansiktsuttrykk og andre medmenneskelige egenskaper (Ringdal, 2018).



Figur 3.3 Observatørroller

Alternativt kunne respondentene blitt intervjuet av en tredjepart, hvor aktøren som samler inn data fikk sett videoopptak og/eller transkript av intervjuet. Observatør ville da hatt en rolle som fullstendig observatør, noe som ikke hadde egnet seg i kontekst av oppgavens formål, og som kunne vært med på å redusere helhetsoppfatningen av nødvendig data som må samles inn for å kunne gi et godt grunnlag for refleksjon og etterarbeid (Ringdal, 2018).

Tredje, og siste alternativ i forhold til grad av deltagelse for observatør, kunne vært å over tid være en fullstendig deltager. Fullstendig deltagelse gir observatør mulighet til å delta i miljøet hvor det forskes, for å få et helhetlig bilde av situasjonen, og hvordan organisasjonen/forskningsobjektet opererer i forhold til forskningsspørsmålets utgangspunkt (Ringdal, 2018).

Min rolle i intervjuene kan oppleves som en blanding av de ovenfornevnte, da jeg selv er student, og har et unikt perspektiv på situasjonen som undersøkes. Selv om jeg hadde innsikt på forhånd, hadde jeg ikke innsyn i ledergruppen. Innsikten min rolle som student ga meg, førte til at min kontekstuelle forståelse for situasjonen var god.

3.4 Samtaleintervjuet

Det nevnes tidligere i metodedelen at det skal gjennomføres intervjuer med forhåndsbestemte spørsmål, skreddersydd for å få respondenten til å svare på det som ønskes svar på. Det vil også som nevnt kun foretas et mindre antall intervjuer, som videre fører til at intervjuene som gjennomføres må gjøres skikkelig. Det må være åpnet for at personene som intervjues kan få gi utfyllende svar, som reflekterer et perspektiv på prosessen som undersøkes (Ringdal, 2018).

Når intervjuet starter, skal det av intervjuholder presenteres et formål med aktiviteten, samt en forsikring til informant om at alle svar som leveres vil være konfidensielle, og vil bli behandlet på en måte som ivaretar anonymitet. Det vil deretter settes i gang en spørsmålsrunde, hvor det er ønskelig at informant gir utfyllende og informative svar. Dersom dette ikke oppfylles, kan det være aktuelt av intervjuholder å stille oppfølgingsspørsmål, og å aktivt motivere informant til å gi så utfyllende svar som mulig (Ringdal, 2018).

Ved eventuelle situasjoner hvor informant ikke klarer å gi tilstrekkelige og informative nok svar, vil det kunne oppleves som svært positivt om intervjuholder stille oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmålene vil gi informanten følelsen av at intervjuholder følger med, og bryr seg om det som blir sagt. Samtidig vil dette bidra til å gjøre opplevelsen mer personlig, og derfor mer naturlig for informant (Ringdal, 2018).

Et samtaleintervju vil åpne for mulighet til å plukke opp andre signaler enn svarene som blir gitt, da intervjuholder vil kunne observere kroppsspråk, stemmebruk, og vilje til å svare. Samtidig vil det da kunne observeres om informant føler seg komfortabel i situasjonen, og om intervjuteknikken som tas i bruk oppnår ønsket resultat. Om det er tydelige svakheter i teknikk som blir anvendt, vil det være naturlig å reflektere over dette etter endt intervju, for å forbedre prosessen til neste informant skal intervjues (Ringdal, 2018).

For å registrere svar som blir gitt under intervjuet, er det flere teknikker som kan tas i bruk. Teknikken som ivaretar mest informasjon, vil være lyd/video-opptak. Her vil det være mulig å i etterkant gå inn for å finne nøyaktig det som blir sagt. Samtidig vil dette kreve samtykke fra informant i forkant av gjennomførelse. Alternativt kan det noteres stikkord, for så å skrive utfyllende svar i det intervjuet er over (Ringdal, 2018).

Samtaleintervjuer blir ofte brukt for analyse av enkeltindivider, men vil i denne oppgaven brukes for å få bedre forståelse på problemstillingen som ble presentert i innledende del.

Utvalget av informanter som vil intervjues er homogent, da de holder til ved samme utdanningsinstitusjon (Ringdal, 2018).

3.5 Utvalg

Under utforming av problemstillingen ble det vurdert hvilken type undersøkelse som ville passe best til oppgaven. Det ble da også foretatt en vurdering på om utvalget skulle være tilfeldig, og om det hadde hatt en positiv virkning på oppgavens utfall om utvalget var betydelig større. Etter nøye refleksjon med veileder, ble resultatet et begrenset og kvalitetssikret utvalg.

Proessen for valg av utvalg var i denne sammenheng ganske rett frem, da veileder hadde gode og relevante kontakter, og kunne anbefale aktuelle og kvalitetssikrede respondenter for å få best mulig resultat. Utvalget består av totalt fem respondenter, tre er faglig ansatte hvorav en av dem innehar en administrativ lederrolle i tillegg til sin faglige rolle, en er administrativ leder og en er tillitsvalgt student. Intervjuene ble avholdt i perioden mai 2021.

Siden utvalget har relevante erfaringer og opplevelser som kan knyttes direkte til oppgavens problemstilling, vil det være naturlig å forvente at gruppen med respondenter vil belyse problemstilling så godt som mulig. Problemstillingen åpner ikke for at utenforstående har relevant input, da det er utdanningsinstitusjonen i sin helhet som vurderes.

3.6 NSD søknad

I mange tilfeller vil det være nødvendig å fylle ut en søknad til NSD, som kartlegger databehandling, bearbeiding av personalia og retningslinjer for eventuell lagring og bruk av data. Basert på oppgavens oppbygning, og det faktum at navn på institusjon ikke nevnes, behandles ikke personalia som vil kunne knyttes opp mot ansatte og studenter. Det ble derfor sendt en søknad for å forsikre seg om at dette var innenfor riktige retningslinjer, noe som ble bekreftet, og oppgaven fikk klarsignal til å fortsette uten behov for videre saksbehandling fra NSD.

Hadde derimot oppgaven nevnt hvilken utdanningsinstitusjon som undersøkes, ville det vært nødvendig å utarbeide både videre søknad og databehandlingsplan hos NSD. Dette for å sikre respondenters anonymitet og integritet.

3.7 Bruk av digitale verktøy

Det ville i stor grad vært foretrukket å avholde intervjuene ansikt til ansikt med respondentene. Dessverre er dette ikke anbefalt, da samfunnet og institusjonen fortsatt har

strengt smittevernstiltak og regler. Bestemmelsen om å foreta intervjuene digitalt ble derfor tatt, tross i kjennskap til de negative sidene med digital kommunikasjon.

Når valg av verktøy til kommunikasjon skulle velges, måtte det vurderes hvilke alternativer som var aktuelle, og hvilke som egnet seg best til formålet. Etter litt refleksjon, og sammenligning av tjenestene: Discord, Zoom, Microsoft Teams og Skype, ble det bestemt at Intervjuene avholdes på Microsoft Teams, hvor det ble koblet opp med stemme og videooverføring. Det ble i forkant planlagt passende tidspunkt med samtlige respondenter, og intervjuene ble gjennomført til planlagt tid. Hele utvalget viste seg å sitte på mye informasjon, som førte til innholdsrike og interessante intervjuer. Siden digitale tjenester har utviklet seg såpass mye som de har gjort, vil kommunikasjonen i stor grad kunne klassifiseres som rik (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Del 4 – Analyse

Følgende del vil ta for seg resultater etter samtaleintervjuer. Det vil her bli sett på svarene som ble gitt i forhold til oppgavens problemstilling. Da utvalget av informanter var begrenset, vil svarene fra deltagende informanter veie tungt, og ha stor påvirkningskraft på oppgavens utfall.

Etter nøye refleksjon, har det blitt bestemt at analysedelen deles opp i seks ulike deler, hvor fem av delene tar for seg en og en respondent, og hvor hver respondent har blitt tildelt en bokstav for å enkelt kunne henvises til (De tildelte bokstavene har ingen tilknytning til respondentens identitet, og brukes derfor som en variabel). Før det til slutt gjøres en helhetlig analyse og sammenligning av gruppens helhetlige oppfatning.

Spørsmål 1-3 omhandler umiddelbare tiltak, 4-6 omhandler informasjonsflyt, 7-9 omhandler etablert praksis, og 10-12 tar for seg ettertanke (Vedlegg 1).

Anvendte spørsmål i intervju vil være tilgjengelig fra vedlagt intervjuguide (Vedlegg 1), og vil refereres til ved hjelp av nummerering (eks: Spm 1). Siden A ikke har behov for samme informasjon og ikke har samme arbeidsoppgaver som andre ansatte hos institusjonen, ble følgende spørsmål ikke stilt til respondenten: Spm 1, Spm 2 og Spm 9 (Vedlegg 1).

Respondent A – Tillitsvalgt student

Tillitsvalgte studenter har blitt utnevnt av studentene, og snakker derfor på vegne av dem. Studenter henvender seg gjerne til tillitsvalgte ved ønske om å fronte et budskap til høyere

hold, enten det gjelder informasjonsflyt, tilbakemeldinger og lignende. Samtidig er en stor del av en tillitsvalgt sitt ansvar å kommunisere ved hjelp av Facebook-innlegg og lignende, A forteller at her var det lite som endret seg, da det allerede lå gode rutiner i bunn. Respondent A vil derfor ha et godt utgangspunkt til å svare for å gi en god forståelse.

Intervjuet med A startet som nevnt med å stille Spm 3. A legger her vekt på overgangen fra fysisk til digital, og hvilke utfordringer dette bød på. Ved tidligere møtevirksomhet relatert til sin stilling, var A vant med å sitte i samme rom som andre deltakere, og hadde da i større grad mulighet til å lese kroppsspråk, og følte at kommunikasjonen var lettere. Ved økt bruk av digitale verktøy for gjennomføring av møter, dukket det i starten opp utfordringer i forhold til gjennomføring, da i form av en underliggende usikkerhet rundt hvilke teknikker som skulle brukes for å eksempelvis komme med kommentarer og innbrudd i møtene. A fortsetter så med å forklare at instituttet og ledelsen her var flinke til å kommunisere hvilke rutiner de tidligere hadde utviklet, og hvordan de gjennomfører både digitale og fysiske møter. Så selv om det var utfordrende helt i starten, ble A tatt godt vare på, og fikk den veiledningen som skulle til for å tilpasse seg de nye rutinene. A følte derfor at rutiner og evne til å utføre egne arbeidsoppgaver ikke nødvendigvis ble veldig hemmet.

Videre ble Spm 4 stilt, hvor A svarer at informasjonsflyten opplevdes som god, og at kun viktig informasjon ble kommunisert ved bruk av studentmail (alle studenter får tildelt egen studentmail ved studiestart). Det ble også lagt vekt på at institusjonen kommuniserte godt at det var tillitsvalgte tilgjengelige for studentene.

Spm 5 får i stor grad frem både positive og negative opplevelser hos A. Hvor det tidligere var kun viktige beskjeder som ble kommunisert, ble det nå til tider en overflod av beskjeder og lenker til eksempelvis digitale forelesninger. Tjenestene *Innsida* og *Blackboard* opplevdes etter hvert som stressende, og terskelen for å lese alle beskjeder som ble delt ble for mange studenter høyere. Den voldsomme økningen i antall beskjeder kunne også til tider resultere i at viktig informasjon ble begravd i et hav av beskjeder. Tidspunkt for deling av informasjon blir også nevnt som en negativ opplevelse, A forteller om situasjoner hvor det har kommet inn meldinger etter klokken 23:30 på kvelden, som videre forsterker argumentet om at terskelen for å lese alle beskjeder ble høy. Selv om mye opplevdes som negativt, gir A skryt til institusjonens bruk av studentmail til viktige beskjeder, eksempelvis ved nedstengning av campus. Meldinger som mottas på studentmail oppfattes som viktigere.

«Knapp informasjon» er det første A svarer når Spm 6 stilles. Forklarer at det her var en stor usikkerhet blant studenter, spesielt da rundt regler for opphold på campus, hva som eventuelt måtte medbringes, og i bunn og grunn hva som var lov og ikke. Videre var det en eksamensperiode rett rundt hjørnet, hvor det blant studentene var stor usikkerhet, da det kom sene avklaringen på hvilke eksamensformer som kunne forventes.

Et stort antall studenter dro gjerne hjem til sitt hjemsted, og opplevde stor usikkerhet rundt spørsmålet om det kom til å bli nødvendig for disse studentene å reise tilbake til sitt studiested, eller om eksamener kunne tas hjemme. Studentene følte på et ekstra stort stress i perioder.

Svaret på Spm 7 viser at det var mye som opplevdes som positivt, noe A får tydelig frem. Digitaliseringen av møter og opptak av forelesninger gir i stor grad økt fleksibilitet for studentene, som blant annet gjør planlegging og egne rutiner lettere å forholde seg til. I tillegg nevner A at eksamensformer har blitt endret, som i flere tilfeller gir studentene mulighet til å i større grad vise hva de har lært og kan.

Selv om det ble økt fleksibilitet, nevner A ved Spm 8 at det for mange har blitt vanskelig å holde motivasjon og struktur oppe. Mengden selvstudier øker, og den generelle kvaliteten på forelesninger kan i enkelte tilfeller oppleves som dårligere. Tilbudet oppleves som redusert, og i tilfeller helt fraværende. Legger her vekt på at det stilles forventninger til kvalitet fra en institusjon for høyere utdanning.

«Både og» er svaret når Spm 10 stilles. A fortsetter så ganske direkte å gå inn på problemstillingen rundt mental helse blant studenter, og at det på grunn av gjentatte nedstenginger og gjenåpninger blir svært vanskelig å iverksette forebyggende tiltak. Arbeidet som ble gjort helt i starten opplevdes som god, men har falt litt av mens pandemien har vært aktuell over lengre tid. A nevner også her førsteårsstudenter, og en økt problematikk rundt ensomhet, og utfordringer når det kommer til å finne samarbeidspartnere og venner. Det oppleves her som ønskelig at institusjonen tar grep for å sette sammen grupper av studenter til samarbeid og sosial omgang.

Som tillitsvalgt opplever A at studenter ofte ikke tar i bruk tillitsvalgte, og at det heller bare snakkes og diskuteres blant studentene. Når Spm 11 stilles, svarer derfor A at det opplevdes at ledelsen gjorde så godt de kunne for å ta til seg det studentene formidlet. Dette åpner for potensiell mistillit mellom studenter og ledelse, da ledelsen antar at alt er bra om det ikke blir kommunisert annerledes. A savner derfor at ledelsen i større grad blander seg inn i tillitsvalgtes oppgaver, og har tettere oppfølging.

Til slutt får A lagt frem andre tanker, hvor det kommer frem en overordnet opplevelse av mye usikkerhet, i enkelte tilfeller rot og misforståelser mellom faglærere og studenter, og de store utfordringene eksamensperioden skapte for mange. Det nevnes også at oppdatering av smittesituasjonen på campus/skolen har vært mangelfull og spekulativ.

Respondent B – Administrativ leder

Spm 1 stilles for å åpne intervjuet med B, hvor B har mye informasjon å komme med.

Reaktive tiltak ble iverksatt på dag 1 av pandemien, hvor det i første omgang ble gjennomført en kartlegging av studenter og ansatte, for å finne ut hvilke individer som var i en eventuell risikogruppe, og hvordan aktuelle individer skulle ivaretas. Nevner at dette opplevdes som en risikoanalyse.

I tillegg til kartlegging, ble det innført og gjennomført allmøter for alle ansatte hver dag, hvor hovedfunksjon var å få en grunnleggende oversikt over hvordan de ansatte hadde det, og med mulighet for å få delt eventuelle tanker og følelser rundt situasjonen. Dette ble i hovedsak praktisert de første to månedene, før det etter hvert ble trappet gradvis ned. B nevner også omstillingen til digitalisering, som vanligvis ville vært en langsiktig prosess, men som her ble iverksatt over natten. Legger vekt på viktigheten av kommunikasjon.

Mye stress og usikkerhet rundt eksamensavvikling, er det første B nevner når Spm 2 stilles. Stresset og usikkerheten kunne begrunnes med en ventetid fra høyere hold, da institusjonen er avhengig av informasjon og bestemmelser derfra. Avklaringer rundt blant annet eksamensformer tok litt tid, mens andre tiltak ble iverksatt på dag 1. Nevner videre at en gjennomgående usikkerhet opplevdes på alle hold, da fra ledelse og helt ned til studentene, noe som ble kommunisert for å beholde tillit og troverdighet. Samtidig ble det forsøkt å holde møter med studenter, hvor det opplevdes vanskelig å engasjere og oppfordre til deltagelse.

En svært endret arbeidssituasjon førte til at mange opplevde utfordringer. Dette kommer frem når B svarer på Spm 3, og nevner en eksempelsituasjon hvor småbarnsforeldre plutselig måtte sjonglere hjemme-barnehage/-skole, samtidig som arbeidsoppgaver skulle gjennomføres. Heldigvis ble det kommunisert fra ledelsen at det var en stor forståelse for at det ikke nødvendigvis var forventet at det skulle kunne leveres på samme nivå som tidligere, da mange opplevde store utfordringer. Ledelsen ga en takhøyde til sine ansatte, noe som ble opplevd som en positiv ting.

Spm 4 besvares med at det i forkant var god informasjonsflyt, med ukentlige nyhetsbrev, mye gangprat, og månedlige allmøter. B opplevde derfor den generelle informasjonsflyten som rik og tilstrekkelig.

Gangprat er et viktig punkt når Spm 5 stilles, hvor det legges vekt på viktigheten av dette, og hvor mye problemer og utfordringer som løses ved hjelp av akkurat denne formen for kommunikasjon. B nevner her at dette har vært savnet når det ikke har vært mulig, og det har opplevdes som vanskelig å finne et godt alternativ til dette. Eksempelvis har instituttet tilbydd sine ansatte en kaffeavtale, hvor ansatte mottar et månedlig beløp som dekker kaffe, og hvor det oppfordres til å ta korte møter på teams med andre ansatte i pausene, med formål om å skape en virtuell gangprat for å ivareta den uformelle informasjonsflyten. Selv om dette har vært et tilbud, har det opplevdes som utfordrende å gjenskape den informasjonsrike kommunikasjonskanalen som gangpraten tilbyr.

Spm 6 blir stilt, og B går her direkte inn på at informasjon som ble gitt nasjonalt og sentralt opplevdes som rik. Videre nevner B at det ble svært viktig å internt være godt oppdatert, og til alle tider ha kjennskap til ny og viktig informasjon, for å kunne viderefordre riktig og innholdsrik informasjon til ansatte og studenter.

Digitalisering har kommet for å bli, og har derfor fått et større fokus. Når Spm 7 stilles blir dette lagt vekt på, samtidig som den positive utviklingen som har skjedd i forhold til allmøter og den generelle informasjonsflyten ut til ansatte har blitt styrket. Samtidig har dette også skapt problemer, hvor den økte informasjonsflyten ikke nødvendigvis alltid blir like godt tatt imot av alle parter, noe som kommer frem som svar på Spm 8. B har opplevd dette ekstra utfordrende når det kommer til informasjonsflyt ut til studenter, hvor studentene i flere tilfeller opplever overflod av informasjon, og ikke nødvendigvis alltid like viktig og relevant informasjon. Selv om det blir forsøkt kommunisert enkelte ting, er det ikke gitt at dette faktisk kommer frem til målgruppen.

Videre nevnes undersøkelser som har blitt gjennomført rundt mental helse og lignende, hvor det har vært stort fokus på å gjennomføre undersøkelser, men svært lite handlingsrom for å faktisk iverksette tiltak for å bedre situasjonen. Et konkret eksempel som nevnes er «Studentene får tilsendt undersøkelser for å kartlegge hvordan de har det, mange svarer gjerne gang på gang at de ikke har det veldig bra, og blir gjerne påmint dette hver gang undersøkelsene gjennomføres. Samtidig skjer det svært lite for å faktisk gjøre noe med dette, som vil kunne svekke en viktig tillit mellom student og institusjon».

B svarer på Spm 9 at det har vært ukentlige beredskapsmøter, hvor det i stor grad har blitt utarbeidet proaktive rutiner og teknikker for å håndtere eventuelle fremtidige krisesituasjoner. Møtene har gjerne vært 30 min lange, og har på sikt hatt en god effekt. Selv om dette er faktum, legges det ikke skjul på at møtene til tider har vært opplevd som ineffektive og ikke alltid like nyttige, noe som kan være aktuelt for møtevirksomhet på flere områder.

B opplever at veldig mye har blitt gjort riktig, og at instituttleder har gjort en god jobb for å ivareta ansattes behov med en gang. Når Spm 10 stilles, svares det fort «Ja». Svaret B gir blir videre forklart med at spørsmålet tolkes ut fra et HR-perspektiv, hvor ikke nødvendigvis studentene er relevante. Fortsetter så med å legge vekt på at studentene er svært viktige, men samtidig ikke nødvendigvis like enkle å tilpasse tiltak til, da det i første omgang er svært mange flere studenter enn ansatte. Det reflekteres så fritt rundt om det var mer som kunne bli gjort, og om ressursene ble riktig anvendt, hvor det konkluderes med at B ikke har et godt svar for å svare på dette.

Spm 11 besvares med et direkte «Ja». B reflekterer videre rundt forskjellen på internt og sentralt nivå, hvor det igjen bringes opp tanker rundt sentralt hold, og at det ikke nødvendigvis alltid var realistiske forventninger som ble presentert. Konkluderer spørsmålet med at den interne ledelsen hørte på ansatte så godt som mulig under utarbeiding av tiltak, men at sentral ledelse ikke alltid ga den interne ledelsen realistiske rammer.

B nevner at man alltid er på «tå hev» når man ikke skal produsere informasjon selv, men heller formidle informasjon fra høyere hold. Viktigheten av å være tidlig ute, og å alltid være oppdatert har til tider opplevdes som slitsomt. B gleder seg til en mer normal hverdag, samtidig som det har opplevdes som en positiv og hjelpsom ting å stå sammen om noe med alle andre. Dugnadsånden har gitt en historisk unik følelse blant folk.

Respondent C – Faglig Ansatt

C har flere tanker rundt Spm 1, hvor det først nevnes de daglige allmøtene som ble avholdt, og at det hadde vært nok med møter annenhver dag. Hensiktene med møtene var å følge opp at alle hadde det bra, og hadde det de trengte for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Det ble tilbudt av instituttet å kjøre ut utstyr til hjemmekontorene om det var noen som trengte noe.

Spm 2 besvares med at arbeidspresset opplevdes som stort i starten, og selv om C følte seg informert, og mener at tiltakene ble satt til verks veldig hurtig, var det fortsatt stor usikkerhet i forhold til eksamener og lignende.

Stillingen som universitetslektor er preget av en stor selvstendighetsgrad, C nevner derfor på Spm 3 at det ikke nødvendigvis gitt så hardt utover allerede eksisterende arbeidsoppgaver. Det ble på tidspunkt foreslått bruk av enkelte programmer som skapte utfordringer, men som etter hvert ble endret og tilrettelagt. Det er tydelig på C at det i all hovedsak ikke opplevdes så mye ekstra press.

C viser en tydelig fornøyd holdning til informasjonsflyten, og kan ikke nevne noen mangler eller negative argumenter når Spm 4 stilles. Følte seg til alle tider oppdatert på viktig informasjon, og nevner her at det ble sendt ut ukentlige informasjonsbrev til ansatte. C så også mye nytte i gangprat. I tillegg nevnes det at offentlig informasjon alltid kom skriftlig.

«Kom ikke alltid entydige meldinger med en gang», noe som ifølge C endret seg etter hvert. Videre på Spm 5 svarer C at informasjonsflyten ikke alltid like god, og nevner igjen at det i flere tilfeller var stor usikkerhet rundt spesielt eksamensformer og hvilke forberedelser som måtte gjøres. C opplevde det som en stor hjelp å ha hyppige møter.

At ansatte opplever informasjonsflyten ulik er naturlig, og når Spm 6 stilles, bekrefter C nok en gang at informasjonen som ble tildelt var innholdsrik. Viktig informasjon ble tidligere kommunisert digitalt, og siden C har sin stilling, var det ikke all informasjon som var nødvendig å forholde seg til, C opplever derfor informasjonsflyten som før.

Spm 7 får ikke et langt svar, men heller en enkel og kortfattet positiv holdning til digitalisering av eksamen. C opplever dette som en god endring. I andre enden får Spm 8 litt mer å tygge på, da C fort nevner den generelle usikkerheten som har vært opplevd i perioden. Selv om digitalisering av eksamen oppleves som positivt, synes C det er vanskelig å forholde seg til den ustabile holdningen instituttet har til det hele, hvor det kommer tydelig frem at C ønsker en litt mer bestemt beslutningsprosess rundt eksamensformer «Uansett hva som skjer, blir det slik». Det skal nå planlegges eksamener til høsten, og det oppleves fremdeles en usikkerhet rundt hvilken form denne vil ha.

«Ansatte er godt informerte, og føler seg godt forberedt» er svaret C gir til Spm 9. C har ingenting å legge til her. På Spm 10 og 11 er det også kortfattede og konkrete svar, «Ja, ledelsen hadde god rasjonaliseringsevne» og «Jeg følte meg hørt av ledelsen».

Respondent D – Faglig Ansatt

Svaret på Spm 1 var at D var på reise når pandemien brøt ut, som skapte en litt utfordrende situasjon. D opplevde derfor som første tiltak at institusjonen tilbød all nødvendig assistanse

for å få D trygt hjem. Når D kom hjem, var det rett på hjemmekontor, hvor det ble avholdt allmøter hver dag. Ledelsen opplevdes i perioden som svært påkoblet og tilgjengelig. I tillegg ble det tilbudt kaffebudsjett til alle ansatte, hvor det ble oppfordret til kaffepauser med andre ansatte over teams. Arbeidet med å legge om undervisning ble satt i gang med en gang, og ansatte følte seg ivaretatt.

Når Spm 2 stilles, nevner D at usikkerheten var likt fordelt for alle, og at det opplevdes at det ble kommunisert oppdatert og effektivt videreformidlet informasjon til alle ansatte.

«Omlegging av undervisning over natten er krevende!» svarer D til Spm 3. Det måtte nå læres nye verktøy, noe som var likt for både studenter og ansatte. D nevner at ledelsen tilbød alt av nødvendig utstyr som trengtes for å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver fra hjemmekontoret. Det kommer frem at D ikke nødvendigvis følte at tiltakene hemmet evnen til gjennomføring av arbeidsoppgaver.

I forkant av pandemien opplevde D at informasjonsflyten var «ganske god». Videre på Spm 4 nevner D at institusjonen har vært gjennom en vekstfase, og at det til tider har skapt utfordringer i forhold til informasjonsflyten. Det ble lagt fokus på å forhindre «informasjonsoverload».

D får frem at det er stor forskjell på informasjonsflyt avhengig av hvilke grupper man er med i. Spm 5 besvares videre med at ledergrupper har mer informasjon å oppdatere og forholde seg til. Overgangen fra daglige til sjeldne møter oppleves som negativt, og det nevnes at den reduserte møtevirksomheten kan få ansatte til å føle seg utenfor. Tidligere var det enkelt å gå innom kontoret til en kollega for å slå av en prat, noe som nå har høyere terskel siden det må ringes. Kontakten mellom ansatte er derfor lavere som en effekt av dette.

Digitale verktøy oppleves som positiv, og D svarer på Spm 6 med å fortelle at informasjonen som ble formidlet på de daglige digitale møtene var rik. Det nevnes også at ledelsen var i daglig kontakt med alle ansatte. «Alt i alt har digitale verktøy en god funksjon».

Gjennom pandemien har D lært seg å jobbe på en mer fleksibel måte, hvor Spm 7 besvares med at den økte fleksibiliteten kan ha positive virkninger, spesielt kanskje for småbarnsforeldre.

Selv om fleksibiliteten oppleves som positiv, kommer det frem i Spm 8 at D opplever at det er fort gjort at jobb og privatliv flyter inn i hverandre. Lange perioder med hjemmekontor kan oppleves som slitsomt, og kan føre til at ansatte trekker seg unna. Samtidig nevner D at

digital undervisning gjerne hemmer kvaliteten, da studenter ofte sitte uten kamera og med dempet mikrofon. Dette skaper ekstra arbeidsbelastning.

Spm 9, 10 og 11 har gjennomgående positive svar, hvor D forteller at det ligger gode proaktive rutiner til grunn for eventuelle fremtidige krisesituasjoner. Det er godt kartlagte beredskapsgrupper og arbeidsfordeling. Samtidig synes D at ledelsen hadde god rasjonaliseringsevne, og at tiltakene var målrettet og fleksible. Siden D sitter som verneombud, opplevdes også utarbeidingen av tiltak som inkluderende, hvor ansatte ble hørt, og ledelsen hadde en inklusiv holdning.

Respondent E – Faglig Ansatt

Den fysiske tilstedeværelsen var det første som ble endret, E nevner at hjemmekontor ble nærmest momentant innført. Videre på Spm 1, svarer E at i tillegg til hjemmekontor, ble det innført daglige allmøter med god og rik informasjon, noe alle relevante respondenter nevner minst en gang i sitt intervju. E opplevde lite usikkerhet, da tiltakene ble hurtig iverksatt, og opplevdes som klare og tydelige. Spm 2 fikk derfor lite fokus i intervjuet med E.

E har gjennom pandemien hatt et ambivalent forhold til tiltakene som har blitt innført. På en side ble undervisning i enkelte tilfeller opplevd som mer utfordrende, flere digitale verktøy og det tekniske utstyret var ikke nødvendigvis alltid like optimalisert, som videre førte til at E måtte bruke ekstra tid og ressurser på dette. Samtidig nevner E som svar på Spm 3 at det opplevdes som positivt og ofte mer effektivt å gjennomføre møter digitalt, og skryter derfor av noen av tiltakene.

Spm 4 besvares også positivt, hvor det legges vekt på at ledelsen på instituttet hvor E er ansatt oppleves som god, og det kommer tydelig frem at E er godt fornøyd.

Informasjonsflyten oppleves som god på instituttnivå, samtidig som E ser mangler på fakultetsnivå.

«Mer systematisk informasjonsflyt» kommer fort som svar når Spm 5 stilles. E fortsetter her å forklare at informasjonen som nå formidles oppleves som mer relevant, og at denne informasjonen her hyppigere tilgjengelig. At dette vil fortsette slik er E overbevist om, og ser på dette som en positiv utvikling. Samtidig nevnes hjemmekontor og «hybridløsninger», og den potensielt negative effekten dette har hatt på den uformelle og sosiale informasjon og kommunikasjonen, og hvilken negativ effekt det kan ha om ansatte i større grad får fortsette

med hjemmekontor etter pandemien. Som flere andre respondenter, kommer her ordet «gangprat» opp som et viktig argument for å ikke ha for mye hjemmekontor.

Selv om informasjonen oppleves som mer systematisk, legger ikke E skjul på at informasjonen som nå kommuniseres oppleves som både rik og fattig. E svarer på Spm 6 at kommunikasjonen har blitt mer kortfattet, og har derfor mistet nyanse. Tar igjen opp den uformelle informasjonen, og hvor viktig gangpraten er. Det er her tydelig at dette er noe som er vanskelig å gjenskape med digitale verktøy. Samtidig legger E vekt på at møtevirksomhet har blitt mer effektivt, og at det ikke brukes unødvendige mengder tid.

Møtevirksomhet flyter fort over i Spm 7, hvor E videre forklarer at digitale møter generelt sett oppleves som positivt, men at det må balanseres med fysiske møter.

Undervisningsopplegg nevnes også her, hvor E fortelle om den økte fleksibiliteten ansatte nå har fått i forhold til undervisning, samtidig som dette i enkelte tilfeller oppleves som ekstra utfordrende. E ser for seg at «hybridmodellen» vil videreføres og brukes etter pandemien.

E anser gangpraten som svært viktig, noe svaret på Spm 8 tydelig viser. Endringene som har skjedd har medført mindre fysisk tilstedeværelse på campus, noe som videre har ført til mindre fysisk kontakt med kolleger, og mindre gangprat. Dette har vært en gjenganger i flere spørsmål, og det er derfor tydelig at E har gode assosiasjoner til gangprat og fysiske møteplasser.

«Ledelsen er mer bevisst på at ting kan skje» svarer E på Spm 9. Det har blitt utarbeidet gode proaktive rutiner for fremtidige krisesituasjoner, hvor det blant annet nå er vanlig å ha både plan A og B i forhold til eksamener og undervisning. Dette legger til litt ekstra jobb, men fungerer også som en forebyggende og proaktiv praksis.

Svarene på Spm 10 og 11 var korte og konsise, hvor E opplevde at ledelsen hadde god rasjonaliseringsevne, og hørte på ansatte under utarbeiding av tiltak så langt det lot seg gjøre. E opplevde ledelsen som en god informasjonskilde, og viser en tydelig fornøyd holdning til ledelsens håndtering av situasjonen i sin helhet.

Kort oppsummering av respondentenes holdninger og opplevelser

Det kommer tydelig frem i intervjuene at flere av respondentene har like opplevelser av mye av det som blir spurt om. Det vil derfor her bli gitt en kort oppsummering, før det settes i gang med Del 5. For å gjøre det enkelt, deles denne delen opp i 4:

Umiddelbare tiltak (Spm 1, 2 & 3)

En gjennomgående oppfatning blant respondentene er at tiltakene ble iverksatt svært hurtig. I all hovedsak dreier det seg her i første omgang om overgangen til hjemmekontor og digitalisering av eksamen. De ansatte ble tilbudt nødvendig utstyr til sine hjemmekontor, og fikk hjelp der det trengtes. Periodevis opplevde flere av respondenten stor usikkerhet, da gjerne i forhold til eksamensformer, enkelte digitale verktøy og eventuell varighet av situasjonen. Selv om det opplevdes usikkerhet, er den helhetlige oppfatningen at ingen følte seg veldig hemmet i forhold til gjennomføring av forventede arbeidsoppgaver.

Informasjonsflyt (Spm 4, 5 & 6)

Informasjonsflyten i forkant av pandemien opplevdes blant respondenten som god og innholdsrik. Viktig informasjon ble kommunisert skriftlig, og de ansatte hadde positive opplevelser i forhold til kommunikasjon og informasjon. Studentene opplevde også informasjonsflyt som god, og nevnte at tillitsvalgte var godt markedsført og brukt.

I det pandemien brøt ut, skjedde det store endringer, som medførte fravær fra campus, og mangel på fysisk kontakt. Blant de ansatte er det tydelig å se at daglige allmøter hadde god effekt i starten, men at det fort ble lagt merke til hvor mye uformell og personlig kommunikasjon som ble gått glipp av. Samtlige respondenter nevner gangprat som en svært viktig ressurs, som det i ettertid har vært vanskelig å gjenskape digitalt.

Blant studentene var det til tider mye frustrasjon i forhold til en overflod av informasjon og varsler, da spesielt på de skolerelaterte tjenestene Innsida og Blackboard. Mange studenter fikk et anspent forhold til informasjonen, og mistet ved flere tilfeller motivasjon til å lese alt, hele tiden. Som en følge av dette, ble viktig informasjon flere ganger begravet i et hav av beskjeder. Samtidig var det i perioder vanskelig for studentene å vite hvilke regler som gjaldt for skolen, hvilken smittesituasjon som var aktuell, og hva de måtte forholde seg til.

Etablert praksis (Spm 7, 8 & 9)

Økt fleksibilitet oppleves som både positivt og negativt blant samtlige respondenter. For studenter betyr dette økt mulighet til å eksempelvis balansere skole og jobb, da undervisning kan ses på egne premisser. Samtidig opplever ansatte at det kan være hjelpsomt å ha fleksibilitet og litt lavere forventninger enn før, da eksempelvis med tanke på småbarnsforeldre, og muligheten til å strukturere arbeidsdagen litt selv. Flytting av deler av møtevirksomhet til digitale plattformer har i tilfeller gjort møtevirksomhet mer effektiv.

Informasjonsrikheten har også opplevdes som sterkere, og viktig informasjon blir hurtig kommunisert.

Samtidig har den økte fleksibiliteten ført til mindre sosial omgang, og har i tilfeller skapt problemer i forhold til motivasjon. Flere respondenter bringer her på nytt opp gangprat og fysisk tilstedeværelse, og hvor viktig dette er for problemløsning og lavterskel kommunikasjon. Blant studentene har det vært store problemer med motivasjon, og i enkelte tilfeller blitt svært utfordrende for mange.

Samtlige ansatte respondenter svarer at de mener institusjonen har utarbeidet gode proaktive rutiner, og at de er godt rustet ved eventuelle fremtidige krisesituasjoner.

Ettertanke (Spm 10, 11 & 12)

Det oppleves som en gjennomgående holdning blant respondentene at ledelsen hadde god rasjonaliseringsevne, og at alle ble inkludert i utarbeiding av tiltak. I enkelte tilfeller var det ikke mulig å inkludere ansatte og studenter, da bestemmelser kunne komme fra sentralt hold. Ledelsen kommuniserte godt det som skulle kommuniseres, og sørget for å stille opp for ansatte der det trengtes.

Del 5 – Refleksjon og oppsummering

I refleksjonsdelen vil det knyttes teori opp mot resultatene fra analyse-delen, og ses på hvorvidt problemstillingen har blitt besvart. Det vil også her gjøre tanker rundt gjennomføring av intervjuene, og opplevelsen av oppgaven i sin helhet. Refleksjonsdelen deles opp i mindre deler, hvor hver del tar for seg en del av teorien i forhold til resultatene.

Kriseledelse og lederegenskaper

Som nevnt i teori-del er det å påvirke menneskers tanker, holdninger og handlingsmønster grunnstener av ledelsesrollen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ledelsen ved institusjonen har her klart dette på en god måte, samtidig som det medmenneskelige har blitt ivaretatt, og ansatte har følt seg hørt. Grunnstrukturen i organisasjonen ble truet av pandemien som har herjet, og det ble iverksatt tiltak som et resultat av tidspress (Nesheim, 2016). Den gjennomgående oppfatningen er at ledelsen her iverksatte riktig type tiltak, og at tidspresset ikke førte til dårlig ledelse.

Ian Mitroff legger vekt på viktigheten av å være forberedt på kriser, noe respondentene gir inntrykk av at ledelsen nå er, samtidig legges det også vekt på at fremtidige krisesituasjoner

vil kunne håndteres på en god og effektiv måte, og at det er utarbeidet gode rutiner. Dette ivaretar legitimiteten til ledelsen, og øker tillit blant underordnede (Nesse, 2016). Som nevnt deler Mintzberg kriser inn i tre hovedkategorier, hvor konflikt og tap av ressurser står i fokus (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For situasjonen her fremstår det ikke informasjon som antyder konflikt, men heller at enkelte arbeidsoppgaver oppleves som mer utfordrende, og kan derfor tenkes at det kan føre til tap av ressurser.

Det er anslått at store deler av lederes arbeidsdag brukes på kommunikasjon, noe som er tydelig på respondentene, da ledelsen til alle tider har vært tilgjengelige, og har hatt daglig kommunikasjon med alle ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Siden det fra forskning kan antas at ledere ikke alltid foretrekker skriftlig informasjon, vil det være naturlig å tenke seg at det har vært ekstra utfordrende for ledelsen å nå kun kommunisere ved hjelp av digitale verktøy, og at den muntlige gangpraten som tidligere nevnt har bortfalt (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Gjennom krisen som er og har vært, har ledelsen praktisert både direkte og indirekte ledelse, hvor det har blitt kommunisert direkte med ansatte, samtidig som det har blitt utarbeidet rutiner som har som formål å hjelpe ansatte med å fullføre sine forventede arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

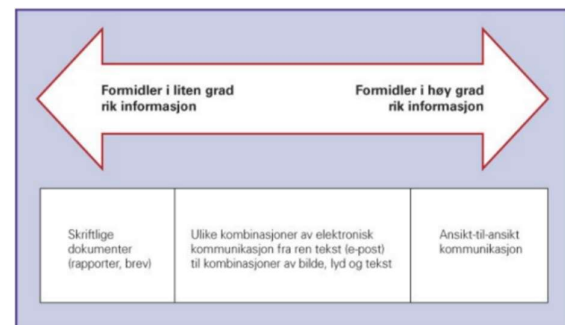
At ledelsen har åpenhet for erfaring, omgjengelighet og er samvittighetsfulle, kan leses mellom linjene på svarene respondentene presenterer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En gjennomgående fornøyd innstilling til ledelsen kommer godt frem i flere av intervjuene.

Kommunikasjon

Kommunikasjonsprosessen, som beskrevet i teori-del, består av flere ledd. Av leddene, vil det være mest naturlig å se på leddet «Kanal», og hvordan endring av kanal påvirket kommunikasjonen som har foregått i pandemien vi nå er inne i (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hvor det tidligere var vanlig med stor variasjon når det kom til valg av kanal, ble nå så å si all kommunikasjon flyttet over til digitale verktøy. Dette medførte til tider utfordringer, samtidig som det av flere respondenter kunne oppleves positivt.

Siden gangprat ble så flittig nevnt av nesten alle respondenter, vil det være naturlig å se nærmere på dette, for å forstå hvorfor det verdsettes så høyt. Figur 2.3 «Kanalers evne til å formidle rik informasjon» illustrerer et spekter for rikhetsgrad av formidlet informasjon, hvor det presenteres at ansikt-til-ansikt informasjon i høy grad formidler rik informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det vil derfor være naturlig å tenke seg at gangprat, som foregår ansikt-til-ansikt, vil kunne oppfattes som en sterk og kvalitetssikker kanal. Videre blir det da enklere å forstå hvorfor akkurat dette er så savnet som det er, og at selv om digitale verktøy er gode, vil det ikke gi samme rikhetsfølelse. Samtidig nevnes terskelen for å sette i gang gangprat, og hvor enkelt det tidligere opplevdes å eksempelvis stikke hodet innom kontoret til en kollega for å slå av en prat. En av respondentene nevnte at det føltes mer krevende å skulle ringe opp noen på eksempelvis teams. Det ble derfor ofte mer naturlig å bruke asynkrone kanaler, som e-post og tekstmeldinger, hvor kommunikasjonen får en annen tidshorisont og ikke alltid oppleves som effektiv og god (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Selv om gangpraten har falt bort, kommuniseres det mye viktig informasjon ved bruk av asynkrone kanaler, og i de fleste tilfeller kan det se ut til at informasjonen som blir kommunisert oppleves som rik og informativ. Et unntak er som tidligere nevnt den forvirrende følelsen studenten har hatt i forhold til en til tider overflod av beskjeder på læringsplattformene Innsida og Blackboard.



Figur 2.3 Kanalers evne til å formidle rik informasjon

Institusjonen kan oppleves som et desentralisert kommunikasjonsnettverk, hvor det i utgangspunktet kan kommuniseres med hvem som helst. Samtidig er det ledelse, tillitsvalgte og et verneombud på plass (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er derfor vanskelig å skulle definere hvilken av de tre modellene som blir presentert i Figur 2.4 som passer best til institusjonen, samtidig som det er flest likhetstrekk til modellen «alle kanaler» (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Alt i alt virker det som at respondenten har et godt forhold til kommunikasjonen og informasjonsflyten som finner sted ved institusjonen, med noen unntak.

Endringer i organisasjonen

Endringer i organisasjoner skjer vanligvis ikke over natten, det jobbes ofte i lengre perioder for å få en rolig tilnærming til nye rutiner og holdninger. Dette var ikke tilfelle hos

organisasjonen oppgaven tar for seg, da det over natten ble innført et stort antall nye rutiner og ting å forholde seg til. Av reaktive endringer som ble iverksatt, finnes blant annet en overgang fra fysisk oppmøte på arbeidsplassen, til hjemmekontor. Samtidig gikk ledelsen fra å kommunisere viktig informasjon en gang i uken, til hver dag. Nye rutiner måtte utarbeides svært hurtig i forhold til digital undervisning og tilrettelegging for eksamen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Endringene som her er nevnt, førte i mange tilfeller til en mer hektisk arbeidsdag, hvor det til tider opplevdes vanskelig å skulle levere forventede resultater.

Figur 2.5 «Hvordan press for endring tolkes og oppfattes forskjellig» presenterer fire bokser, hvor hver boks forutser enkelte premisser. I tilfellet for endringene som ble iverksatt som reaktive tiltak når pandemien brøt ut, kommer det frem fra respondentene at det er en gjennomgående enighet om at tiltakene som ble innført var gode, og at det lå enighet til grunne. Det vil derfor være naturlig å plassere endringene som ble gjort i boksen «Enighet om drivkrefter og om at endring er helt nødvendig» (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Oppsummering av intervjuprosessen

Alt i alt opplevdes intervjuprosessen som ble gjennomført som kvalitetssikret og god. Respondentene leverte gode utfyllende svar, og ga et godt utgangspunkt for refleksjon. Hadde det vært mulig, hadde det selvsagt vært ønskelig å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, for å i større grad senke terskel for lett refleksjon rundt svar, og mindre sjanse for tekniske hinder. I et av intervjuene opplevdes det et par ganger tekniske problemer, som i sin helhet var med på å redusere kvaliteten på opplevelsen. Selv om dette var et faktum, ble det samlet inn god informasjon.

Ikke alle spørsmålene var nødvendigvis like gode, og kunne helt sikkert vært formulert på en bedre måte for å øke kvaliteten på svarene. Når dette er sagt, kan det anses som god læring, og som en ny og spennende opplevelse.

Del 6 – Konklusjon

At det var store utfordringer og endringer som oppstod som en følge av pandemien var å forvente. I konklusjonsdelen vil det derfor være naturlig å konkludere oppgavens problemstilling:

Hva ble gjort av ledelsen de første månedene etter at pandemien startet, og hvilke endringer ble iverksatte?

De første månedene ble det iverksatt tiltak for å kunne fortsette med arbeidet som tidligere ble gjort på arbeidsplassen. Hjemmekontor, digitale møter, endring av eksamensformer og hyppigere informasjonsflyt ble et faktum. Ledelsen måtte tenke nytt, og tilpasse seg en svært usikker og krevende situasjon. Det ble gjennomført risikovurderinger, kartlegging av personer i risikogrupper, og utviklet proaktive rutiner.

Hvordan opplevdes dette i forhold til informasjonsflyt blant ansatte og studenter?

Ansatte opplevde i all hovedsak informasjonsflyten som god, hvor viktig informasjon ble kommunisert gjennom gode kanaler. Samtidig gikk tidligere kanaler som gangprat og pauseprat bort, noe som var tydelig savnet. Ansatte følte seg hørt av ledelsen, og viser en tydelig positiv holdning, fylt med tillit og forståelse for utfordringene som nå var aktuelle.

Studentene hadde ikke til alle tider like positiv oppfattelse av informasjonsflyten, og følte seg til tider overveldet av informasjonsoverflod og dårlig bruk av riktige kanaler. Selv om dette var et faktum, opplevdes også noe av informasjonen som god. Grunnen til at informasjonen til tider var dårlig, kan ha rot i faktumet at ledelsen til tider slet med å nå ut til studentene på en god måte. I tillegg befinner studenter og ansatte seg i mange kommunikasjonskanaler samtidig, hvor det kan oppleves som utfordrende å holde tunga rett i munnen til tider.

Hvordan fungerte den nye praksisen?

I starten opplevdes mye som utfordrende, og det var for mange mye å gape over. Med tid fremstår det at respondentene har tilpasset seg de nye rutinene, og har en god forståelse for hvorfor ting er som de er. Selv om den nye praksisen er god, kommer det også tydelig frem at flere gleder seg til en mer normal hverdag, hvor møtevirksomhet flyttes tilbake til fysiske lokaler, og gangpraten kan gjenopptas som før.

Kilder:

Aarset, M., (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I og Thorsvik, J (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse (4. Utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Nesse, S. (2016). Perspektiver på effektiv kriseledelse. *MAGMA*, 14-15.

<https://www.magma.no/perspektiver-pa-effektiv-kriseledelse> (Hentet: 27.03.2021).

Nesheim, T. (2016). Kriseledelse og organisering. *MAGMA*, 35-44.

<https://www.magma.no/kriseledelse-og-organisering> (Hentet: 27.03.2021).

Ringdal, K., (2018). *Enhet og mangfold 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Figurer

Figur 2.1, 2.3, 2.4 & 2.5:

Jacobsen, D. I og Thorsvik, J (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Figur 2.2:

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse (4. Utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Figur 3.1, 3.2 & 3.3:

Ringdal, K., (2018). *Enhet og mangfold 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

(Vedlegg 1)

Intervjuguide

Umiddelbare tiltak:

- 1) Hvilke tiltak ble innført som første reaksjon på situasjonen? (reaktive)
- 2) Hvor hurtig ble tiltakene iverksatt, var det eventuelt en periode hvor det var ekstra mye usikkerhet?
- 3) Var tiltakene lagt opp på en måte som gjorde det enkelt å tilpasse seg, og som ikke hemmet din evne til å utføre forventede arbeidsoppgaver?

Informasjonsflyt:

- 4) Hvordan vil du si den generelle informasjonsflyten på institusjonen var i forkant av pandemien (uavhengig av pandemi)?
- 5) Hvilke merkelige positive/negative endringer av informasjonsflyten kan du identifisere?
- 6) Hvordan påvirket bruk av digitale verktøy kommunikasjon og informasjonsflyt under den kritiske «lockdown»-perioden? (anses kommunikasjonen som rik eller fattig?)

Etablert praksis:

- 7) Etter et år med en svært uvanlig arbeidsdag, er det implementert mange nye rutiner og endringer. Hvilke av disse vil du anse som gode?
- 8) Hvilke endringer er mindre gode?
- 9) Vil du si at det har blitt utarbeidet forebyggende (proaktive) rutiner, da med tanke på fremtidige krisesituasjoner/pandemier?

Ettertanke:

- 10) Hadde ledelsen god nok rasjonaliseringsevne til å iverksette riktig type tiltak?
- 11) Hørte ledelsen på ansatte under utarbeiding av tiltak?
- 12) Andre tanker?

