

Eli Aashaug

## *"Det finnes mange måter å lede på og mange måter å reagere på"*

En kvalitativ undersøkelse av hvordan ledere opplever å fasilitere endringsprosesser i koronapandemien

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Gunhild Marie Roald

Juni 2021



Eli Aashaug

*"Det finnes mange måter å lede på og  
mange måter å reagere på"*

En kvalitativ undersøkelse av hvordan ledere  
opplever å fasilitere endringsprosesser i  
koronapandemien

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap  
Veileder: Gunhild Marie Roald  
Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



# Sammendrag

Formålet med denne studien er å undersøke lederes subjektive opplevelser av å lede en gruppe ansatte gjennom store omfattende endringer grunnet koronakrisen som rammet Norge i mars 2020. Problemstillingen studien baserer seg på er følgende: *Hvordan opplever ledere å fasilitere endringsprosesser som følge av koronakrisen?*

Denne kvalitative intervjustudien med inspirasjon fra hermeneutisk fenomenologi, består av et utvalg på fire deltakere som er ledere i to private, og to offentlige virksomheter. Virksomhetene varierer i størrelse og de fire lederne har ulike lederstillinger med ulikt lederansvar. Fellesbetegnelsen er at de har ansatte under seg i virksomhetene, og at de måtte forholde seg til og fasilitere endringsprosesser som følge av koronakrisen. Etter å ha gjennomført en tematisk analyse av datamaterialet resulterte det i følgende fire hovedtemaer: (1) *opplevelsen av uforutsigbarhet i en krisesituasjon*, (2) *å innføre en endring under tidspress*, (3) *opplevelsen av å miste den fysiske kommunikasjonen og økt informasjonsbehov* og (4) *opplevelsen av relasjonens betydning i en krisesituasjon*.

I lys av teori om endring, endrings-/kriseledelse, kommunikasjon, relasjoner, adaptive utfordringer og nylig forskning som omhandler adaptivt lederskap og bruken av digitale verktøy i koronapandemien, diskuterer jeg studiens funn. Jeg drøfter hvordan deltakerne har opplevd å lede uplanlagte endringer under tidspress i motsetning til planlagte endringsprosesser. Det store behovet for kommunikasjon og informasjon som oppstår i krisesituasjoner, samt opplevelsen av å gå fra fysisk kommunikasjon til å kommunisere på digitale plattformer. Videre diskuterer jeg de menneskelige reaksjonene deltakerne opplevde i møte med endringer hos de ansatte. Til slutt diskuterer jeg hvordan adaptive utfordringer krever adaptivt lederskap med et fokus på betydningen av relasjoner og tillit for å skape trygge miljøer for endring. Det store behovet for kommunikasjon og informasjon, og viktigheten av tillit for å skape trygge miljøer i krisesituasjoner blir trukket frem som viktige funn i studien.

Studien viser at nåtidens- og fremtidens utfordringer krever ledere som i større grad kan skape tillit og trygge miljøer, ved å blant annet inkludere de ansatte i store endringsprosesser. Samt hvorfor det er viktig å legge til rette for de fysiske møteplassene som bidrar til samhandling og uformell interaksjon innad i virksomheten.



# Abstract

The purpose of this study has been to survey leader's subjective experiences by leading a group of employees through extensive changes due to the pandemic that hit Norway in March 2020. The thesis in this study is based on the following: *How does leaders experience the facilitation of a changing process as a consequence of the pandemic?*

This qualitative interview study inspired by hermeneutic phenomenology consisted of four participants who's leaders in two private, and two public companies. The companies differ in size and has different leadership positions with different leadership responsibilities. The common denominator is that they all have lower employees in their businesses and that they had to facilitate a change processes as a result of the corona crisis. After completing a thematic analysis of the data, it resulted in the following four main themes: (1) *the experience of unpredictability in a crisis situation*, (2) *the introduction of a change during time pressure*, (3) *the experience of losing physical communication and increased need for information* and (4) *the experience of the importance of the relationship in a crisis situation*.

Considering the theory, about change, change-/crisis management, communication, relationships, adaptive challenges and recent research on adaptive leadership and the use of digital tools in the corona pandemic, I will discuss the findings in this study. I will discuss how the participants has experienced leading unplanned changes within time pressure as opposed to planned changing processes. The big need for communication and information that rises during crisis situations, as well as the experience of going from physical communication to communicating on digital platforms. Furthermore, I will discuss the human reactions the participants experienced emotionally when faced with the changes amongst the employees. Lastly, I will discuss how adaptive changes demands adaptive leaders, with focus on the meaning of relations and trust to create safe environments for change. The big need for communication and information, and the importance of trust to create safe environments in crisis situations shows as important findings in the study.

The study shows that present- and future challenges needs leaders who can create trust and safe environments, by amongst other things including employees in great changing processes. As well as why it is important to facilitate the physical meeting places that contribute to interaction and informal interaction within the company.





# Forord

Da var det min tur til å levere masteroppgaven som markerer slutten på seks års studietid ved NTNU. Det har vært en fantastisk tid, både ved lærerutdanningen og sist men ikke minst her på masterprogrammet i rådgivningsvitenskap. Jeg har lært masse og er evig takknemlig for all kunnskapen jeg har opparbeidet meg disse årene. Jeg gleder meg til å komme ut i arbeidslivet, og forhåpentligvis kunne hjelpe andre og bidra med den kunnskapen jeg har opparbeidet meg innen rådgivning og veiledning.

I forbindelse med at jeg nå setter det aller siste punktum i masteroppgaven er det mange jeg vil takke. Takk til mine bekjente som har hjulpet meg med å komme i kontakt med deltakere til studien. Og tusen takk til de fire deltakerne for å ha deltatt i studien og delt av sine opplevelser. Det var fire svært interessante samtaler.

Tusen takk til gjengen på lesesalen og andre medstudenter for det sosiale miljøet, faglige diskusjoner og alle givende lunsjpauser.

Tusen takk til samboer, familie og venner for motivasjon, støtte og korrekturlesing gjennom hele skriveprosessen.

Sist, men ikke minst, takk til min veileder Gunhild for alle innspill og svar på spørsmål når jeg selv har vært usikker.

Når en dør lukkes, åpnes en annen. Nå ser jeg frem til å se hva yrkeslivet har å by på. Med det takker jeg for meg NTNU. På gjensyn!

*Eli Aashaug*

Juni, 2021



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.1	PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	2
1.2	BEGREPSAVKLARING	2
1.3	OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGNING	3
<b>2</b>	<b>TEORETISK FORANKRING</b>	<b>5</b>
2.1	ADAPTIVE UTFORDRINGER	5
2.1.1	<i>Adaptivt lederskap</i>	5
2.1.2	<i>Forskning av effektiv ledelse i koronapandemien</i>	6
2.2	ENDRINGSLEDELSE OG ENDRINGSPROSESSER	6
2.2.1	<i>Planlagte endringsprosesser</i>	6
2.2.2	<i>Kurt Lewin's endringsteori</i>	7
2.2.3	<i>Kritikk av Lewin's teori</i>	8
2.2.4	<i>John Kotter's rammeverk for endring</i>	8
2.2.5	<i>Følelser og reaksjoner på endring</i>	8
2.2.6	<i>Motstand og aksept av endring</i>	9
2.2.7	<i>Tidligere forskning av medvirkning i en endringsprosess</i>	9
2.3	KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON I ENDRINGSPROSESSER	10
2.3.1	<i>Riktig mengde informasjon</i>	10
2.3.2	<i>Effektiv kommunikasjon</i>	11
2.3.3	<i>Forskning gjort av digital kommunikasjon i koronapandemien</i>	11
2.4	KRISER OG KRISEKOMMUNIKASJON	12
2.5	RELASJONER OG LEDELSE	12
2.5.3	<i>Relasjonsdimensjoner</i>	12
<b>3</b>	<b>METODOLOGI</b>	<b>15</b>
3.1	KVALITATIV METODE	15
3.2	VITENSKAPSTEORI	16
3.2.1	<i>Fenomenologi</i>	16
3.2.2	<i>Hermeneutikk</i>	16
3.2.3	<i>Bracketing</i>	17
3.3	DATAINNSAMLING	18
3.3.1	<i>Kvalitativt intervju</i>	18
3.3.2	<i>Utforming av intervjuguide</i>	18
3.3.3	<i>Utvalg og rekruttering</i>	19
3.4	GJENNOMFØRING AV INTERVJU	20
3.4.1	<i>Intervju med elitepersoner</i>	21
3.5	TRANSKRIPSJON	22
3.6	STUDIENS KVALITET	23
3.6.1	<i>Reliabilitet</i>	23
3.6.2	<i>Validitet</i>	23
3.6.3	<i>Overførbarhet</i>	24
3.6.4	<i>Refleksivitet og subjektivitet</i>	25
3.7	ETISKE BETRAKTNINGER	25

3.7.1 Samtykke .....	26
3.7.2 Konfidensialitet.....	26
3.8 ANALYSEMETODE.....	26
<b>4 PRESENTASJON AV FUNN .....</b>	<b>29</b>
4.1 PRESENTASJON AV DELTAKERNE.....	29
4.2 OPPLEVELSEN AV UFORUTSIGBARHET I EN KRISESITUASJON.....	30
4.2.1 Et bredt spekter av reaksjoner.....	30
4.2.2 Etablerte rutiner og nye erfaringer fra krisehåndtering.....	31
4.3 Å INNFØRE EN ENDRING UNDER TIDSPRESS.....	33
4.4 OPPLEVELSEN AV Å MISTE DEN FYSISKE KOMMUNIKASJONEN OG ØKT INFORMASJONSBEHOV .....	34
4.5. OPPLEVELSEN AV RELASJONENS BETYDNING I EN KRISESITUASJON .....	36
<b>5 DISKUSJON .....</b>	<b>39</b>
5.1 Å LEDE I EN KRISESITUASJON I MOTSETNING TIL PLANLAGT ENDRING.....	39
5.1.1 Negative og positive aspekter ved en krisesituasjon.....	39
5.1.2 Betydningen av tid til å innføre endring i en endringsprosess .....	40
5.2 BEHOVET FOR KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON I EN KRISE.....	42
5.2.1 Å lede via digitale kommunikasjonsverktøy .....	42
5.2.2 Det store informasjonsbehovet .....	44
5.3 MENNESKELIGE REAKSJONER I MØTE MED FORANDRING .....	45
5.3.1 Reaksjoner og emosjoner på endring.....	45
5.3.2 Betydningen av relasjoner og tillit for å skape trygge miljøer .....	46
5.4 ADAPTIVE UTFORDRINGER KREVER ADAPTIVT LEDERSKAP .....	47
5.4.1 Adaptive ledere med adaptive personligheter .....	48
5.5 SAMMENFATNING AV DRØFTINGEN .....	49
<b>6 AVSLUTNING.....</b>	<b>51</b>
6.1 OPPSUMMERING AV STUDIENS FUNN.....	51
6.2 STUDIENS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING.....	52
6.3 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER:.....	52
<b>7 REFERANSELISTE .....</b>	<b>54</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>60</b>
VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA .....	61
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	64
VEDLEGG 3: GODKJENNELSE FRA NSD.....	66

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi lever i en tid der endringer er blitt en del av hverdagen vår, og dagens arbeidsliv består av stadige endringer. Både for virksomhetene, men også for menneskene som arbeider og befinner seg innenfor organisasjonene (Jacobsen, 2018). Endringstakten i samfunn og for virksomheter er stor og økende. Dette medfører en stor lederutfordring (Hennestad & Revang, 2017). Det siste året har for mange bestått av store og inngripende endringer i hverdagen.

Den 12. mars 2020 innførte regjeringen de sterkeste og mest inngripende tiltak i Norge siden fredstid for å bekjempe koronaviruset (Regjeringen, 2020). Det verdensomspennende utbruddet av et alvorlig akutt respiratorisk syndrom (SARS) CoV-2 (COVID-19) startet i desember 2019. I begynnelsen av april 2020 forårsaket det mer enn 138.000 dødsfall og hadde infisert 2 millioner individer over hele verden (Gabbiadini et al., 2020). For å hindre spredning av koronaviruset innførte mange land en *lockdown* med sikte på å forhindre spredning av viruset. Begrepet *lockdown* refererer til strenge tiltak som karantene og sosial distansering for å bremse spredningen av viruset (Gabbiadini et al., 2020). Dette omfattet store endringer for mange virksomheter, og deres ansatte. Koronapandemien ble for mange organisasjoner og bedrifter en krise.

En krise vil ofte bestå av ulike følelser og emosjoner (Pedraza, 2010). Ifølge Kvalsund (2014a) er følelser ofte reaksjoner, men de er også relasjoner, eller står i en relasjonell sammenheng. Lederens relasjoner til de ansatte har betydning for hvordan en organisasjon er i stand til å håndtere en endring som koronakrisen. Rådgivningsfeltet er opptatt av samspillet mellom enkeltindivider og grupper (Kvalsund & Fikse, 2015). I en krise vil mange ansatte oppleve usikkerhet og utrygghet (Pedraza, 2010). En viktig del av å lede handler om å endre usikkerhet til mening. Når den mellommenneskelige samhandlingen blir borte grunnet fysisk distansering, så kan det for lederen oppleves som krevende å skape trygge miljøer og gode forutsetninger for endring. Da er det viktig å forstå relasjonene, og snakke til både «hodet og hjertet» til de som befinner seg i krisen.

Koronapandemien og regjeringens inngripende tiltak (Regjeringen, 2020), har påvirket livet til alle som er deltakende i samfunnet i en eller annen grad. Inkludert meg selv som student. Jeg ønsket ikke at denne situasjonen kun skulle legge begrensninger for studien min, med tanke på innsamling av data og gjennomføring av prosjektet. Derfor bestemte jeg meg i stedet for å utnytte den verdensomfattende pandemien som fant sted midt i mitt eget forskningsprosjekt. Jeg ønsket å undersøke hvordan endringene som ble innført som en konsekvens av pandemien opplevdes for de involverte. Derfor falt valget på å undersøke hvordan ledere i arbeidslivet har opplevd å innføre store endringsprosesser som følge av en krisesituasjon. Mange virksomheter har måttet tilpasse seg for å håndtere både dagens- og fremtidens arbeidsliv som et resultat av situasjonen. Men hvordan reagerer vi egentlig på uplanlagte endringer og kriser? Som den ene deltakeren i studien så fint uttrykte: «*Det finnes mange måter å lede på, og mange måter å reagere på*». Å befinne seg i en krisesituasjon er krevende for de involverte.

## 1.1 Presentasjon av problemstilling

For å undersøke hvordan ledere har opplevd å måtte gjøre store endringer innad i organisasjonen for sine ansatte som en konsekvens av koronapandemien, har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ intervjustudie med problemstillingen: *Hvordan opplever ledere å fasilitere endringsprosesser som følge av koronakrisen?*

Formålet med studien er å undersøke hvordan ledere i ulike virksomheter opplever å innføre og gjennomføre, store endringsprosesser for sine ansatte i en krisesituasjon. Innenfor organisasjonsteorien er det gjort mye forskning på endring, bevegelse og dynamikk i organisasjoner. Det eksisterer mye forskning på de ansattes opplevelser og erfaringer fra endringsprosesser. Et eksempel på slik forskning er en undersøkelse gjennomført av Holt med kolleger (2003) som har undersøkt hvordan et utvalg ansatte opplevde fasiliteringen av en større endringsprosess. Derimot så eksisterer det i mindre grad forskning gjort angående lederens opplevelser av å fasilitere en endringsprosess. Her kan min studie være med på å belyse feltet. Når det gjelder koronapandemien er dette et forskningsfelt hvor det er begrenset med forskning grunnet dens korte eksistens. Imidlertid har Bajaba og hans kolleger (2021) nylig gjennomført en studie som omhandler hva som skal til for å være en effektiv leder gjennom koronapandemien. Forskningen vil bli ytterligere presentert i kapittel 2 og brukt for å belyse mine funn. Denne studien kan dermed være verdifull og gi innsikt ved å belyse temaet når pandemien er ved veis ende, ettersom den undersøker en pågående krise. Innenfor rådgivningsfeltet kan studien bidra til økt innsikt i hvordan vi mennesker reagerer på å befinne oss i krisesituasjoner og relasjonens betydning mellom leder-medarbeider i utfordrende situasjoner. Samt hvordan en leder opplever å ha ansvaret for en gruppe ansatte i en krisesituasjon, og hvilke utfordringer det har medført.

## 1.2 Begrepsavklaring

I denne studien er det spesielt fire hovedbegreper det refereres til gjennom oppgaven, og som det vil være hensiktsmessig å få en forståelse av innledningsvis. Dette er *ledelse, fasilitere, endring og krise*.

Ifølge Arnulf (2012) har ordet *ledelse* gradvis blitt formet og utarbeidet i det 20. århundre som et ord som likner på, men er forskjellig fra andre ord som handler om makt, kontroll og påvirkning av andre. Northouse (2019) skiller ledelse mellom «emergent» og «assigned» leadership. «Emergent» eller fremvoksende ledelse, omhandler ledelse på de uformelle områdene. Mens «assigned» eller tildelt ledelse, handler om ledelse på det formelle området som en lederstilling i en organisasjon. Denne studien vil basere seg på ledere med en tildelt lederstilling. Northouse (2019, s. 3) definerer ledelse slik: «*Leadership is a process in which an individual influences a group of individuals in order to achieve a common goal*». Denne definisjonen ser på ledelse som en prosess med påvirkning på en gruppe individer for å nå et felles mål. Denne definisjonen for ledelse vil ligge til grunn for oppgaven.

*Fasilitere* er et begrep som har utviklet seg mye innenfor ledelse og utdanning i andre halvdel av det 20. århundre (Hogan, 2005). Ordet fasilitere kommer fra det latinske ordet *facilis* som betyr «å gjøre enkelt» (Hogan, 2005, s. 10). Begrepet fasilitere vil i denne oppgaven bli benyttet som «å legge til rette». Ledelse i koronakrisen handler mye om å etablere rammer som gjør det enklere for de ansatte å delta i endringen som skal

skje slik at virksomheten kan nå sine mål. Involvering av den enkelte er viktig når en ikke kan møtes fysisk som et resultat av koronapandemien. Derfor har jeg valgt å benytte meg av begrepet fasilitere, til fordel for begrepet *å lede* i denne konkrete oppgaven.

Jacobsen (2018) påpeker at *endring* er mange forskjellige fenomener, som skjer på mange ulike måter og kan ha helt ulike årsaker og drivkrefter. En definisjon av Jacobsen (2018, s. 17) omtaler endring slik: «Endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon». Endring må dermed også betraktes som en prosess, som en strøm av hendelser og handlinger som fører organisasjonen fra det ene punktet til det andre (Jacobsen, 2018). Dette synet og definisjonen på endring vil bli brukt i oppgaven. Ordene *endring* og *forandring* vil bli brukt om hverandre.

*Kriser* kommer i ulike former og kan defineres ulikt på bakgrunn av formen den kommer i. Barton (1993, s. 7) definerer en *krise* som «en uforutsigbar begivenhet som kan gi store negative effekter». Følgene av begivenheten kan ødelegge for organisasjonen og dens ansatte (Barton, 1993). Denne betydningen av en krise vil ligge til grunn for oppgaven.

Denne studien omhandler ledere fra ulike private- og offentlig sektorer. Derfor vil begrepene *organisasjon*, *bedrift* og *virksomhet* bli brukt om hverandre i oppgaven som en fellesbetegnelse på deltakernes ulike virksomheter. Oppgaven vil samtidig omtale menneskene i de aktuelle virksomhetene. Disse vil bli betegnet som *ansatte* og *medarbeidere*. To begrep som vil bli brukt om hverandre i oppgaven.

### 1.3 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. I innledningen har jeg presentert tema og problemstillingen studien baserer seg på. Det teoretiske rammeverket vil bli presentert i kapittel to. Her har jeg tatt utgangspunkt i relevant litteratur og teori som vil ligge til grunn for mine funn fra undersøkelsen. I kapittel tre presenteres de metodiske valg jeg har tatt for å gjennomføre studien. Dette inneholder valg av metode, redegjørelse og utførelsen av forskningsprosessen, samt refleksjoner rundt min egen rolle som forsker og etiske forpliktelser det medfører. I kapittel fire vil studiens funn bli presentert i form av fire hovedtemaer, før jeg i kapittel fem vil drøfte disse funnene i lys av relevant teori. I det sjette og avsluttende kapitlet vil jeg oppsummere funnene og se på begrensninger ved studien, før jeg vil diskutere og komme med forslag til videre forskning. Tilslutt vil jeg komme med mine avsluttende refleksjoner.





## 2 Teoretisk forankring

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den teoretiske forankringen som oppgaven bygger på. Teorien som legges frem er knyttet til oppgavens problemstilling: *Hvordan opplever ledere å fasilitere endringsprosesser som følge av koronakrisen?* Noen av teoriene som blir presentert, har blitt tatt som utgangspunkt av oppgavens tematikk. Andre teorier som blir presentert tar utgangspunkt i analysen av datamaterialet, og hva som hensiktsmessig kan bidra til å belyse funnene. Først vil jeg presentere teori rundt begrepet adaptive utfordringer og vise til forskning gjort av adaptiv ledelse. Videre vil jeg trekke frem endringsteori og teori rundt endringsledelse og kriseledelse. Før jeg deretter vil gå inn på teori rundt kommunikasjon og informasjon, samt relasjoner.

### 2.1 Adaptive utfordringer

Heifetz og hans kolleger (2009) definerer adaptive utfordringer til å handle om utfordringer vi står overfor og som vi må kjenne til for å kunne håndtere dagens og fremtidens arbeidsliv. Ordet *adaptiv* omhandler å være tilpasningsdyktig. Ifølge Heifetz og medforfattere (2009) er den vanligste årsaken til svikt i lederskap en konsekvens av at de behandler tilpasningsutfordringer som om de var tekniske problemer. Et teknisk problem, slik de definerer det, er et problem som kan løses gjennom organisasjonens nåværende strukturer, prosedyrer og måter å gjøre ting på (Heifetz, et al., 2009). Derimot er en adaptiv utfordring en utfordring som «bare» kan løses gjennom endringer i folks prioriteringer, tro, vaner og lojalitet. Imidlertid er det vanskelig med dette som Leavy (2011) kommenterer, at mange problemer ikke kommer «pakket inn» som enten et adaptivt eller et teknisk problem. Når utfordringen først og fremst er adaptiv, er det bare menneskene i organisasjonen som kan gi svaret. Lederens jobb er dermed å hjelpe dem med å tilpasse seg, ofte mot sin vilje, spesielt i de tidlige stadiene av en endringsprosess (Leavy, 2011).

#### 2.1.1 Adaptivt lederskap

Adaptivt lederskap fokuserer på lederens evne til å inspirere organisasjonsmedlemmer til å tilpasse seg endringer i miljøet (Northouse, 2019). Adaptivt lederskap blir derfor beskrevet av Doyle (2017) som evnen en leder har til å samle enkeltpersoner for å løse vanskelige problemer og blomstre. Northouse (2019) påpeker at i den første fasen av den adaptive lederprosessen må lederen gjenkjenne situasjonsfaktorene som er til stede. Det er som nevnt i forrige avsnitt to typer problemer - tekniske og adaptive. Ifølge Northouse (2019) er det primære målet, uansett type problem, å fokusere på adaptive ledere, ettersom de hjelper mennesker med å takle adaptive problemer. Adaptivt lederskap blir dermed betraktet som en sosial prosess som krever at lederen skaper et trygt miljø. Trygge miljøer har vist seg å være avgjørende for suksess og for å bevege gruppen mot tilpasning (Northouse, 2019). Heifetz med kolleger (2009) argumenterer for at adaptivt lederskap er det underliggende settet med prinsipper for å opprettholde den viktigste ressursen til en virksomhet, nemlig de ansatte.

## 2.1.2 Forskning av effektiv ledelse i koronapandemien

Bajaba med kolleger (2021) har nylig gjennomført en studie hvor de har undersøkt hva som skal til for å være en effektiv leder gjennom koronapandemien. De har samlet inn data fra 116 fulltidsledere i offentlig og privat sektor i Saudi-Arabia, fra mai til august 2020. Resultatet antyder at ledere med en adaptiv personlighet har en tendens til å ha økt effektivitetsnivå for å lede under en krise, og er mer sikker på seg selv i rollen. Forskningen viser at ledere med en adaptiv ytelse, har en tendens til å (1) håndtere nødsituasjoner og stress ved å være rolige i tider med vanskeligheter og tvetydighet mens de raskt analyserer muligheter for å håndtere situasjonen. (2) Engasjerer seg i kreativ problemløsning ved å benytte og generere nye unike ideer. (3) Alltid være på utkikk etter informasjon som vil forbedre deres læring og forbedre deres arbeidsmetoder. (4) Demonstrere mellommenneskelig fleksibilitet ved å ønske andres synspunkter velkommen og samarbeide med dem (Bajaba et al., 2021). Som et resultat er det mer sannsynlig at ledere med denne typen personlighet investerer mer tid og energi for å tilpasse seg situasjonen ved kreativ problemløsning og mellommenneskelig tilpasningsevne (Bajaba et al., 2021).

## 2.2 Endringsledelse og endringsprosesser

Endringstakten i samfunnet og organisasjoner er ifølge Hennestad & Revang (2017) stor og økende. Den utgjør en dominerende lederutfordring. Burke (2014) forklarer at endring vanligvis innebærer et skifte bort fra en kjent situasjon med all sin fortrolighet, komfort og fordeler. De berørte menneskene bytter ut det som er kjent med det ukjente, sikkerhet med usikkerhet, og eksisterende atferdsmønstre og tilpasning med nye mønstre. Kaufmann & Kaufmann (2015) definerer endringsledelse som en samlebetegnelse for ledelse av-og i en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner. Et helt nødvendig element i all endring er *tid* ifølge Jacobsen (2018). I denne måten å betrakte endring på er det en tidsmessig sammenheng, der en hendelse på et tidspunkt er årsaken til at organisasjonen endrer seg. Dette kalles et *reaktivt perspektiv* på endring. Det vil si at vi antar at organisasjoner først endrer seg når de blir «tvunget» til det av en hendelse som allerede har funnet sted (Jacobsen, 2018). Derimot kan en endring også skje *proaktivt*. Det vil si at en tilpasser organisasjonen til en hendelse som en forventer vil komme, eller en utvikling som er ønskelig uavhengig av endringer som vil komme. Endringen skjer altså før hendelsen har funnet sted, basert på antakelser om hva som kommer til å skje, eller hva man ønsker skal skje, i et proaktivt perspektiv på endring (Jacobsen, 2018).

### 2.2.1 Planlagte endringsprosesser

Planlagt endring må betraktes som en *prosess*. Det vil si et sett handlinger og hendelser som utvikler seg over tid, og som bringer organisasjonen fra en tilstand til en annen (Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) påpeker at endring er noe som enkeltmennesker eller grupper av mennesker gjennomfører. Derfor vil endringsprosesser alltid aktivisere ulike perspektiver, interesser, følelser og ulike virkelighetsoppfatninger. Alle endringsprosesser vil dermed bestå av et komplekst samspill mellom ulike aktørers handlinger (Jacobsen, 2018). Det samme bekreftes av Burke (2014) som påpeker at endring av organisasjoner aldri kan planlegges perfekt på forhånd. Kelley (2016) påpeker at det er viktig å være

klar over at enhver endring kan skape både positive og negative resultater. De positive resultatene er fordelene ved å gjennomføre endringsinnsatsen. Organisasjonsendring kan blant annet føre til en personlig vekst for de ansatte, en mulighet til å vise andre sider/skjulte evner, samt økt kreativitet og opprettelsen av nye muligheter (Kelley, 2016). Det er umulig å forutsi hvilke konsekvenser som vil følge av et forsøk på å endre, fordi planlagt endring er å oppnå noe i fremtiden, og fremtiden er alltid usikker (Jacobsen, 2018). Dermed kan det skje at resultatet av endringsprosessen, altså utfallet, ofte blir forskjellig fra det som var den opprinnelige intensjonen med endring.

### 2.2.2 Kurt Lewin's endringsteori

Det finnes mange ulike modeller og teorier for endring. Ett element som er vanlig i mange av disse modellene er at de tar utgangspunkt i arbeidet til Kurt Lewin (1951). Lewin erkjente tidlig at endring krever handling, og utviklet en tre-trinnsmodell (figur 1) for endringsprosesser som senere har blitt brukt som utgangspunkt for endring gjennom flere år (Akingbola et al., 2019). Lewins tretrinnsmodell forklarer endring i form av en prosess med modifisering mellom motstridende krefter. På den ene siden er det krefter for stabilitet, det vil si nåværende status, og på den andre siden forandringskreftene. Målet er å nå utover balansen og gjøre endring mulig ved å redusere kreftene for stabilitet mens du øker kreftene for endring (Lewin, 1951). Lewin understreket viktigheten av et systemperspektiv som inkluderer helheten, konteksten og systemkomponentene. Dette endringsperspektivet understreket at effektiv endringsledelse må erkjenne viktigheten av det komplekse samspillet mellom miljøfaktorene som driver endring i organisasjoner, som samfunnets behov og organisatoriske faktorer (Akingbola et al., 2019).



Figur 1: Kurt Lewin 3-stage model of change (Akingbola et al., 2019, s. 74).

I det første steget *unfreeze* argumenterte Lewin (1951) for at systemet må frigjøres. Dette steget innebærer at de grunnleggende forutsetningene og praksisene i systemet blir stilt spørsmål ved og kritisert (Akingbola et al., 2019). I denne fasen må systemet brytes opp, de ansatte må se og oppleve behovet for endring. Det neste steget *change* innebærer at organisasjonen bestemmer og formulerer endringsvisjon og plan for endringene. På dette steget er det viktig å finne de mest effektive endringsalternativene for organisasjonen (Akingbola et al., 2019). Det siste steget *refreezing* handler om å opprettholde den nye situasjonen ved å stabilisere for å kunne ivareta de nye endringene. Målet med denne fasen er at de nye prosessene, strukturen og oppførselen blir integrert i standard driftspraksis så vel som organisasjonens kultur (Akingbola et al., 2019).

### 2.2.3. Kritikk av Lewin´s teori

Selv om Lewin´s planlagte tilnærming for endring har blitt mye brukt, samt inspirert og utviklet andre endringsteorier, får den kritikk av Burnes (2004) blant flere, med grunnlag i at den er for forenklet og mekanisk for en verden der organisasjonsendring er en kontinuerlig og åpen prosess. Schein (1987) har også påpekt ytterligere at en endringsprosess er mer komplisert enn bare Lewins tre trinn og at trinnene overlapper hverandre. Schein (1987) beholdt trinnene innenfor sin reviderte modell av Lewins teori, men utdypet den blant annet med at i fase 1 er det like viktig å skape motivasjon og villighet til å endre seg. For at dette skal være mulig er det viktig å skape sosial sikkerhet og trygghet. Schein (1987) hevder at for at folk faktisk skal bevege seg over til trinn 2, må de tro at det ikke vil føre til følelser av forlegenhet, ydmykelse eller tap av selvtillit. Organisasjonsmedlemmer trenger å føle seg sosialt trygge, som innebærer å ikke ha frykt for å omfavne endringene. Endring innebærer kognitiv restrukturering. Schein (1987) mente at organisasjonens medlemmer trenger å se ting annerledes enn hvordan de så dem før. Og som et resultat av dette må de handle annerledes for å bevege seg til steg 2. På det siste steget mente Schein (1987) at for å hjelpe organisasjonsmedlemmet med å bli komfortabel med den nye atferden som kreves for å få endringen til å lykkes, var det viktig å knytte den nye oppførselen til ens selvkonsept. Schein (1987) bemerket at denne prosessen krever betydelig praksis. De må prøve ut den nye atferden, få tilbakemelding og tilpasse seg.

### 2.2.4 John Kotter´s rammeverk for endring

John Kotter (1996) foreslår et 8-trinns rammeverk for å lede transformasjonsendring som en prosess som inkluderer tre grupperinger av endring som innfører en ny praksis og forankring av endring i organisasjonskulturen. Trinn 1 til 4 inkluderer å etablere en følelse av at endringen haster (*urgency of change*), og skape en visjon og strategi for å kommunisere endringsvisjonen. Å etablere en følelse av at det haster er det første og vanskeligste trinnet i Kotters rammeverk. Det er nødvendig for å fremme enhver større endring. Den andre grupperingen (trinn 5 til 7) introduserer nye endringspraksiser. Den tredje og siste grupperingen (trinn 8), innebærer forankring av nye tilnærminger i kulturen. For å opprettholde kulturelle endringer kreves det å kommunisere resultater og informere de involverte fortløpende. Kotter (1996) påpeker hvor viktig det er å finne muligheter i kriser. En krise kan øke en organisasjons følelse av at endring haster for å mobilisere nødvendige tiltak som kan føre til vital fremgang for organisasjonen (Kotter, 1996).

### 2.2.5 Følelser og reaksjoner på endring

Tryggheten, forutsigbarheten, strukturene og rammene er alle viktige verdier som er skapt av oss mennesker for å beskytte og frigjøre seg fra farer og bekymringer som ligger implisitt i forandringenes utfordringer (Kvalsund & Meyer, 2017). Ifølge Kvalsund & Meyer (2017) vil det alltid være behov for nyanser når det gjelder forandringer. De påpeker at mennesker er forskjellige også i forhold til hvordan endringer oppleves. Opplevelsen av endring vil variere alt i fra om det kommer som overraskelser eller som hendelser vi ikke kan påvirke og kontrollere. Som Kvalsund og Meyer (2017) argumenterer for, så kan en si at endring representerer noe truende, noe som medfører

ansvar og forandring. Samtidig representerer endring noe spennende, noe som åpner for det uforutsigbare og gir muligheter for nytt liv, ny erkjennelse og nye forståelseshorisonter. En organisasjon og et selv er avhengig av rammer og strukturer som skaper balanse og stabilitet (Kvalsund & Meyer, 2017). Dette samsvarer med Scheins (1987) poeng om at endringer må knyttes til å passe ens selvkonsept for å bli komfortabel med endringene.

### 2.2.6 Motstand og aksept av endring

Burke (2014) poengterer at det bør være klart at motstand ikke er et universelt menneskelig fenomen. Enkeltpersoner er faktisk forskjellige i deres reaksjoner på organisasjonsendring. Ifølge Burke (2014) er ikke fenomenet *motstand mot endring* nødvendigvis motstand mot endringen i seg selv, men mer nøyaktig en motstand mot å miste noe av verdi for personen. En form for motstand kan eksempelvis komme av manglende inkludering i innføringen av endringen, ved å bli tvunget til å flytte til en ny tilstand av å være og handle (Burke, 2014). Munkejord (2014) påpeker at endringer skaper reaksjoner hos de berørte, og at mennesker er emosjonelle av natur. Det betyr at foruten det tekniske aspektet ved å gjennomføre endringer må ledere også håndtere de ansattes emosjoner. «*Frustrasjon, sinne og frykt er intense og negative emosjoner ansatte kan oppleve i forbindelse med endringer*» (Munkejord, 2014, s. 338). En studie gjort av Liu og Perrewé (2005) antyder at lederes manglende evne til å håndtere ansattes emosjonelle reaksjoner kan være en av hovedårsakene til at mange organisatoriske endringer mislykkes.

Oreg (2003) har gjennomført en studie på menneskers reaksjoner på endring. Resultatet viser at reaksjonene er forskjellige på fire primære måter, med tanke på i hvilken grad en person (1) søker rutine, (2) reagerer følelsesmessig (spesielt vanlig når endringen pålegges), (3) har et kortsiktig fokus på endring, og (4) reagerer på en kognitivt ubøyelig måte. Altså hvor enkelt mennesket er i stand til å forandre måten å tenke på. Lignende undersøkelser gjort av Wanberg og Banas (2000) viser at jo mer organisasjonsmedlemmer har en tendens til å være optimistiske, har høy selvtillit eller har høy intern kontroll, desto mer åpen for og støttende for organisasjonsendring var de ansatte. Derfor vil det ligge flere faktorer til grunn for en opplevelse av aksept eller motstand mot endring. Piderit (2000) poengterer i sine undersøkelser at reaksjoner på endring er: «*neither consistently negative nor consistently positive*» (s. 783). Ifølge han vil faktisk de fleste av oss mest sannsynlig være ambivalente når vi blir konfrontert med muligheten for endring. Endringen, eller noen aspekter av den, kan være bra, men det kan også være noen negative konsekvenser for de involverte (Piderit, 2000).

### 2.2.7 Tidligere forskning av medvirkning i en endringsprosess

Holt med kolleger (2003) har studert hvordan et utvalg på 339 ansatte i en større organisasjonsendring opplevde fasiliteringen av en endringsprosess gjennom spesifikke endringsmeldinger knyttet til oppfatningen av endringsfordelene og kvaliteten på den formidlede informasjonen gjennom endringsprosessen. Resultatet viste at når ledere involverer de ansatte i endringsprosessen, kan lederne forvente at disse aktivitetene vil påvirke de ansattes oppfatning av endringen. Imidlertid kan disse oppfatningene ikke

alltid være på ønsket måte. Lederen må være forberedt på å forstå at motstand fra de ansatte kan være basert på gode grunner. Dermed må implementering av et endringsinitiativ ikke bare gjenspeile lederens tro, men også de ansattes spørsmål ved endringen (Holt et al., 2003). Forskningen viste altså at for å fasilitere en endringsprosess for en gruppe ansatte, så vil de ansattes involvering være med på å påvirke deres oppfatning av endringen, og lederen må være forberedt på å implementere de ansattes spørsmål i endringsprosessen.

## 2.3 Kommunikasjon og informasjon i endringsprosesser

*Kommunikasjon* er et stort og vidt begrep som brukes innenfor en rekke områder (Røkenes & Hanssen, 2002). Et nærliggende begrep til kommunikasjon er *informasjon*. Madden (2000) har definert informasjon innenfor ulike kontekster, og definerer informasjon som en del av kommunikasjonsprosessen. Fordi betydninger finner sted i mennesker i stedet for i ord eller data, ettersom at timing og sosiale faktorer spiller en viktig rolle i behandling og tolkning av informasjon. Det kan være merverdi når informasjonen formidles eller utveksles. Det vil si at informasjon bærer på en viss betydning for personer som kan tolke den, men samtidig innebærer det at informasjon i seg selv ikke har noen entydig mening (Falkheimer & Heide, 2019). I denne sammenhengen er det mer presist å si at kommunikasjon er prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en person, gruppe eller organisasjon (mottaker) (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I en veldig snever betydning av ordet kommunikasjon kan det i denne sammenhengen forstås som *informasjonsoverføring*. Informasjonsoverføring dreier seg om både ansikt til ansikt kommunikasjon, videosamtaler og skriftlig eller elektronisk post (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ifølge Munkejord (2014) må ledere være i stand til å kommunisere hvorfor endringene skal gjennomføres, når og hvordan de skal gjennomføres, samt at de må kunne kommunisere hvilke konsekvenser endringene vil ha for den enkelte. Dette samsvarer med Kveine og Erliens (2019) argumenter for de ansattes behov for kommunikasjon i en endringsprosess, fordi behovet for kommunikasjon dreier seg om både fakta og følelser. I tider med store og raske endringer vil det derfor være viktig med kommunikasjon. Fordi som Kveine og Erlien (2019) påpeker, vil kunnskap om hva som skjer bidra til å redusere usikkerhet og utrygghet. Derfor kan ikke endringsbudskapet bli gjentatt for ofte i en endringsprosess.

### 2.3.1 Riktig mengde informasjon

Ifølge Irgens (2011) er rett informasjonsmengde av riktig kvalitet til riktig tid og til riktig målgruppe avgjørende for virksomheten i en organisasjon. Dersom de ansatte får for lite informasjon kan dette medføre stressrelaterte symptomer som angst, spenning og fysiske smerter. Denne tilstanden av mangelen på informasjon blir kalt *informasjonsunderskudd*. Informasjonsunderskudd i organisasjoner er ikke uvanlig i forbindelse med endringer (Irgens, 2011). Det motsatte av informasjonsunderskudd er *informasjonsoverflod*. Dersom de ansatte får for mye informasjon kan det også skape stresslignende symptomer i likhet med informasjonsunderskudd (Irgens, 2011).

### 2.3.2 Effektiv kommunikasjon

Røkenes og Hanssen (2002) forklarer at en måte å si at kommunikasjonen er *god*, er når det er samsvar mellom det budskapet som blir sendt, og det budskapet som blir oppfattet. God kommunikasjon blir da primært sett på som *effektiv informasjonsformidling*. Digital kommunikasjon både muliggjør og legger hindringer for effektiv kommunikasjon. Kaufmann og Kaufmann (2015) poengterer at på den ene siden går det lettere å distribuere informasjon til mange. På den andre siden kan digital kommunikasjon føre til et underskudd på det grunnleggende behovet vi mennesker har for sosial kontakt, noe som er resultatet av non-verbal kommunikasjon via skjerm. Ifølge Jablin (1982) har ansikt-til-ansikt kommunikasjon større innvirkning enn noe annet enkeltmedium. Dette er det flere årsaker til, blant annet at virkningen av å kommunisere ansikt til ansikt skyldes umiddelbarhet, men også det interaktive potensialet denne kommunikasjonsformen tilbyr. Dette bekreftes blant annet av O'Connor (1990) som påpeker at denne toveis-kommunikasjonen oppmuntrer til økt involvering i prosessen, som er med på å klargjøre uklarheter som igjen øker sannsynligheten for at avsenderen og mottakeren er på samme bølglengde. På denne måten kan en rette opp misforståelser umiddelbart i kommunikasjonsprosessen (O'Connor, 1990). Dette gir rikdom til tolkningen av meldingen, og kommuniserer de emosjonelle aspektene som ellers kan være skjult.

### 2.3.3 Forskning gjort av digital kommunikasjon i koronapandemien

Standaert med kolleger (2021) har nylig gjennomført en større empirisk forskning når det gjelder den omfattende bruken av virtuelle møter under Koronapandemien. Resultatet viser at fysiske møter som krever å reise etter pandemien, sannsynligvis vil bli erstattet av virtuelle møter. Mens den globale prosentandelen av virtuelle møter steg fra 40% før pandemien til nær 100% under pandemien, forventes det et permanent skifte etter koronapandemien til et nivå på 75% i 2024 (Standaert et al., 2021). Sammenlignet med andre digitale kommunikasjonsformer som e-post, anses virtuelle møter å være mer effektive for å oppnå en felles forståelse om et emne. Effektive møter er viktige redskaper for organisatorisk effektivitet. Den mest bemerkelsesverdige ulempen med virtuelle møter, er derimot mangelen på uformelle og sosiale interaksjoner. Dette medfører et fravær av tilleggsinteraksjon (Standaert et al., 2021). Forskningen viser at når målet med et møte er å bygge relasjoner, er både lyd- og videomøter mindre effektive enn ansikt til ansikt. Dette skyldes viktigheten av evnen til å «oppleve samlokalisering» og observere hva den andre ser på (Standaert et al., 2021). En lignende forskning gjennomført av Nguyen med kolleger (2021) viser at i en tid der fysiske interaksjoner reduseres, kan digital kommunikasjon gi muligheter til å opprettholde mellommenneskelige forhold (Nguyen et al., 2021). Denne forskningen påpeker at teknologien de siste tiårene har utviklet seg til å bli viktige kanaler for mellommenneskelig kommunikasjon og interaksjon, for å kunne opprettholde relasjoner og utveksle emosjonell og materiell støtte (Nguyen et al., 2021). Resultatet viser at koronapandemien og retningslinjene for lockdown kan ha representert nye barrierer og motivatorer som påvirket bruken av digitale medier. Dette samsvarer med lignende forskning av Gabbiadini med kolleger (2020) gjennomført i Italia. Resultatet viste at teknologier for kommunikasjon og virtuelle møter kan fremme en høyere oppfatning av sosial støtte, som igjen er forbundet med lavere følelser av ensomhet, kjedsomhet og sinne/irritabilitet og større følelse av tilhørighet (Gabbiadini et al., 2020).

## 2.4 Kriser og krisekommunikasjon

Ifølge Pedraza (2010), må en krise når den oppstår håndteres med det formål om å redusere den negative virkningen som den kan medføre til et minimum. Selv om kriser ofte har en negativ virkning, mener Aarset (2010), i likhet med Kotter (1996) at en krise ved riktig oppførsel kan være en gylden mulighet for en organisasjon. Aarset (2010) poengterer at det er flere kriser som har blitt taklet så godt at organisasjonen har kommet sterkere ut av krisen enn før den inntraff. Derfor er ikke krisehåndtering en fast prosess. Hver krisesituasjon er unik og må styres deretter (Pedraza, 2010). Derimot er det flere prinsipper som bør følges for å reagere på den mest effektive måten i en krisesituasjon. Blant annet å administrere informasjonsflyten (Pedraza, 2010). Dette er et viktig prinsipp som samsvarer med Irgens (2011) beskrivelser av riktig mengde informasjon. Ifølge Løvik (2015) skal krisekommunikasjon bidra til effektiv krisehåndtering ved å innfri informasjonsbehov internt og eksternt i en virksomhet. En pandemi kan betraktes som en krise med tanke på at det representerer en reell trussel mot sikkerheten til mange mennesker. En smittetrussel utløser dermed nesten alltid frykt og er vanskelig å kommunisere (Løvik, 2015). Samtidig poengterer Løvik (2015) viktigheten av å skape tillit og empati i en krisesituasjon. Hvis ikke kan det raskt ende i tap av troverdighet, som tar lang tid å rette opp.

## 2.5 Relasjoner og ledelse

Ifølge Spurkeland (2012) handler ledelse om å gjøre andre gode. For at det skal være mulig er det viktig å investere i relasjoner til dem. Spurkeland (2012) påpeker at *tillit* er bærebjelken i enhver god relasjon. Ifølge Spurkeland (2017) handler ledelse om å jobbe med tillit hver dag, fordi tillit avgjør hvor stor påvirkningskraft en leder har. Spurkeland (2017) presenterer begrepet *relasjonsledelse* som ledelse med et humanistisk menneskesyn som grunnmur for påvirkning. Relasjonsledelse handler om å individualisere ledelse og tilpasse ledelse til enkeltmennesket (Spurkeland, 2017). Betegnelsen *autentisk lederskap* er annen form for lederskap som ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) handler om lederens innsikt i hvordan han/hun tenker og handler, og oppleves av sine ansatte som meget bevisst på både egne og andres verdier og moralske perspektiver. Arnulf (2012) forklarer at autentisk ledelse er en kombinasjon av å slippe til egne erfaringer og opplevelser, forplikte seg til andre, og å vise vilje til åpenhet og transparens. Autentisk ledelse kan ifølge Arnulf (2012) lykkes på mange måter så lenge det oppstår en tillitsfull relasjon mellom leder og medarbeider.

### 2.5.3 Relasjonsdimensjoner

Å være avhengig, uavhengig eller gjensidig er alle uttryksmåter som inngår i samarbeidsrelasjoner. Ifølge Kvalsund og Meyer (2017) oppstår, læres og utvikles samarbeid og samspill innenfor alle typer relasjonskvaliteter. I en *avhengighetsrelasjon* samarbeider en om å være i hierarkiske eller asymmetriske hjelpe- og maktrelasjoner, der den ene parten er avhengig av den andre (Kvalsund, 2014b). Et positivt trekk ved samarbeid i denne relasjonsdimensjonen er at en person (jeg) trenger den andre (du) for å kunne utvikle sitt samarbeid (Kvalsund & Allgood, 2008). Med andre ord, den ene personen erkjenner sitt behov for å lære av den andre for å utvikle seg. Så lenge begge partene bedømmer denne typen relasjon som konstruktiv for samarbeidet kan



avhengigheten vurderes som positiv og fremmende for dem begge ifølge Kvalsund (2014b).

I *uavhengighetsrelasjonen* utgjør selvstendige bidrag i et samarbeid. Dette betyr at to uavhengige og selvstendige personer møtes og bidrar i samarbeidet (Kvalsund & Meyer, 2017). Personene er frivillig deltakende i samarbeidet, og villige til å dele av sin kunnskap, sin erfaring og gi av seg selv til fellesskapet (Kvalsund, 2014b). Muligheten for *gjensidighetsrelasjon* eksisterer i den positive uavhengighetsrelasjonen. I en slik relasjon vil partene anerkjenne at de er både uavhengige, avhengige og gjensidige (Kvalsund & Allgood, 2008). Å samarbeide om relasjonskommunikasjonen er derfor viktig for å avklare hva slags relasjon en skal være i og hva en forventer av hverandre i relasjonen.



## 3 Metodologi

Aubert (1985, s. 196) beskriver *metode* som «en fremgangsmåte og et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap». Metoden i en forskningsprosess forteller med andre ord, om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap (Dalland, 2020). I dette kapitlet ønsker jeg å presentere hvilke valg jeg har tatt for å samle inn nødvendig data for å belyse problemstillingen, og analysere og tolke informasjonen jeg har fått. Samt belyse min egen forskerrolle for å kunne gi leseren et bilde av hvordan masteroppgaven har blitt formet. Til slutt vil jeg løfte frem aspekter rundt studiens kvalitet og etiske betraktninger. Ettersom denne studien tar utgangspunkt i å undersøke subjektivitet, ble det hensiktsmessig å velge kvalitativ metode da denne metoden søker å beskrive livsverdener «fra innsiden og ut», sett fra menneskene som deltar (Flick et al., 2004).

### 3.1 Kvalitativ metode

Som presentert ønsker jeg i min masteroppgave å undersøke lederes subjektive opplevelse av å fasilitere endring. Kvale og Brinkmann (2015) kan fortelle at kvalitativ metode brukes når forskeren ønsker å få større forståelse for et sosialt fenomen igjennom et innblikk i deltakernes egne erfaringer med fenomenet. Kvalitativ metode er i prinsippet basert på et subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og de personer vi studerer (Thagaard, 2013). Ifølge Flick med kolleger (2004) søker kvalitativ metode å bidra til en bedre forståelse av sosiale realiteter og å rette oppmerksomhet mot prosesser, meningsmønstre og strukturelle trekk. Dette står i motsetning til kvantitativ metode. Kvalitativ forskning sin tilnærming til fenomenene som undersøkes er ofte mer åpen og dermed «mer involvert» enn andre forskningsstrategier som fungerer med store mengder, strengt standardiserte og derfor mer objektive metoder (Flick et al., 2004). Konsekvensen av dette prinsippet i kvalitativ forskning innebærer en oppfatning av at både forsker og deltakere vil påvirke forskningsprosessen i et samspill. Uttrykket «forsker som instrument» av Miller-Day med kolleger (2012), referer til forskeren som en aktiv meningsskaper i denne prosessen. Forskeren vil med andre ord være sentral i egen forskning, ved at erfaringer og tidligere kunnskap vil være med på å påvirke en forskers subjektivitet, som igjen vil påvirke gjennom hele forskningsprosessen. Ettersom at kvalitativ metode har stor fleksibilitet og åpenhet gir det meg dermed muligheten til å tilpasse studien utfra resultatet av datainnsamlingen (Thagaard, 2013). Denne fleksibiliteten har inspirert meg til å jobbe induktivt i forskningsprosessen. Kvalitativ forskning blir ofte karakterisert som induktiv, siden forskere ofte vil nærme seg emnet sitt uten for mange forutinntatte ideer å teste, men heller lar den empiriske verden bestemme hvilke spørsmål det er verdt å søke svar på (Brinkmann & Kvale, 2018). Grunnet oppgavens hensikt med å undersøke subjektive opplevelser, har jeg funnet inspirasjon i fenomenologisk hermeneutisk vitenskapsteori. Dette vil jeg presentere i neste avsnitt.

## 3.2 Vitenskapsteori

### 3.2.1 Fenomenologi

Fenomenologi er en filosofisk bevegelse som er anerkjent med sin opprinnelse ved starten av forrige århundre med arbeidet til den tyske filosofen Edmund Husserl (Gallagher, 2012). Ifølge Gallagher (2012) gir fenomenologien oss en grunnleggende innsikt, ettersom vår eneste tilgang til ting slik de er i virkeligheten (og til og med selve ideen om at det er ting i virkeligheten) er via bevissthet. Fenomenologien tar dermed dette som et viktig premiss: personen som åpner øynene og ser verden, har kunnskap om den bevisst (Gallagher, 2012). Ifølge Husserl kommer altså all kunnskap gjennom bevissthet. Det fenomenologiske målet er dermed å komme så nærme som mulig presise beskrivelser av hva folk har opplevd (Brinkmann & Kvale, 2018). For at det skal være mulig, er derimot formålet med fenomenologi å kunne sette til side sine egne forståelser for å få deltakernes frie beskrivelser av fenomenet som undersøkes. Derfor har jeg også funnet inspirasjon fra hermeneutikk.

### 3.2.2 Hermeneutikk

Selv om deltakernes egne opplevelser og erfaringer var viktig for meg å få frem, så inntar jeg er en forskende rolle i undersøkelsen ved at jeg ønsker å undersøke hvorfor subjektet handler som det gjør. For å bruke deltakernes opplevelser i forskningen ble det derfor relevant å innhente inspirasjon fra hermeneutikk som omhandler å kunne fortolke deltakernes beskrivelser i tekst. Fordi hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å utforske et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende (Lindseth & Norberg, 2004; Thagaard, 2013). Ifølge Sloan og Bowe (2014) kan hermeneutikk brukes som en egen metodologi eller som utvidelse av fenomenologi. Begrepet hermeneutikk er også kjent som «tolkningsfenomenologi» (Dowling, 2004). Dowling (2004) påpeker at det er to forankrede antagelser i hermeneutikk. Dette er at mennesker opplever verden gjennom språk, og dette språket gir både forståelse og kunnskap. Hans-Georg Gadamer er sentral innenfor hermeneutikken med sine tanker om forforståelse og tolkning. Ifølge Gadamer (referert i Dowling, 2004) er forforståelse og fordommer en viktig del av tolkningen. Tidligere opplevelser er en del av vår språklige erfaring som muliggjør forståelse. Gadamer mener med andre ord at å oppnå fullstendig objektivitet er umulig. Kvale og Brinkmann (2015) poengterer også viktigheten om hvordan tolkerens forkunnskap om temaet får en vesentlig plass i tolkningsprosessen. For å kunne forstå andre, er det dermed viktig først og fremst å forstå seg selv som forsker ved å utforske sine egne fordommer og erfaringer. For å gjøre det har jeg benyttet meg av *bracketing* som er en fenomenologisk metode for å utforske sider ved meg selv som forsker. Begrepet *bracketing* betyr omtrent det samme som *epoche* som omhandler at vår forforståelse blir satt til side og fenomenet blir betraktet med et mest mulig åpent sinn (Postholm, 2010). Jeg vil fortelle mer om bracketing i neste avsnitt. Ved å benytte elementer fra fenomenologi og hermeneutikk ved å veksle på tilnærmingene underveis i forskningsprosessen, er det naturlig å si at min metode er inspirert av hermeneutisk fenomenologi.

### 3.2.3 Bracketing

*Bracketing* kan defineres som «en forskers identifikasjon av egeninteresser, personlig erfaring, kulturelle faktorer og antagelser som kan påvirke hvordan han/hun ser på studiens data» (Fischer, 2009, s. 583). Bracketing er med andre ord en metodisk innretning av fenomenologisk undersøkelse for å bevisst legge til side sin egen forestilling om det som undersøkes eller hva en allerede vet om temaet før, gjennom hele undersøkelsen (Chan et al., 2013). Dette gjøres ved at våre forkunnskaper blir satt i «klemmer eller parantes», altså «skrinlagt» og satt til side så langt det er mulig. Bracketing har utviklet seg over tid, og ifølge Gearing (2004) finnes det i dag seks typer av bracketing. Dette er: ideell, beskrivende, eksistensiell, analytisk, refleksiv og pragmatisk. Jeg har i denne masteroppgaven valgt å benytte meg av refleksiv bracketing, hvor fokuset er å gjøre gjennomsiktige, åpenbare og tydeliggjøre forskerens personlige verdier, bakgrunn og kulturelle antagelser (Finlay, 2002). Tematikken i oppgaven om endring og koronapandemien er mye omdiskutert og dagsaktuelt. Derfor ønsker jeg å benytte Ahern (1999) sin metode for å kunne overvåke min egen subjektivitet som forsker underveis i prosessen. Han foreslår å bruke en refleksiv dagbok/journal som allerede starter før definisjonen av forskningsspørsmålet, der forhåndsoppfatninger deretter identifiseres gjennom hele forskningsprosessen. Jeg valgte derfor å opprette en word-fil som jeg ønsket å bruke som en dagbok kontinuerlig gjennom hele forskningsprosessen. Dette gjorde det enkelt ved at det ble veldig tilgjengelig hver gang jeg satte meg ned for å skrive.

Jeg opplevde at ved å starte en refleksiv dagbok i begynnelsen av forskningsarbeidet, så fikk jeg muligheten til å systematisk notere ned mine antagelser og erfaringer. Dette har vært svært verdifullt for oppgaven, fordi i skrivende stund er koronapandemien fortsatt pågående. Det har berørt hele samfunnet. Både arbeidslivet, mediebildet og de fysiske fasilitetene rundt det å skrive masteroppgaven. Ved å ha en dagbok hvor jeg daglig kunne notere ned mine egne tanker, og hvordan jeg selv har opplevd disse endringene, så ble det lettere å skille mellom mine egne oppfatninger og deltakernes opplevelser. For eksempel min egen erfaring med hjemmekontor, og det jeg har hørt av bekjente som har opplevd store endringer på sine arbeidsplasser. Dette har hjulpet meg som forsker til å reflektere over min egen forforståelse, samt mine egne subjektive preferanser og forventninger, som kan bidra til å friste til en for tidlig eller ensidig forståelse av en opplevelse. Finlay (2002) påpeker at dette ville kunne hindret meg som forsker i komme til enighet med et fenomen slik det er gjennomlevd, ettersom det er oss selv som er selve hovedinstrumentet for forskningen. Bracketing har bidratt til å etablere forskningens verdi i oppgaven ved at denne synliggjøringen av mine egne refleksjoner ble et viktig ledd i det å sikre forskningens kvalitet og troverdighet ved å benytte en refleksiv dagbok.

## 3.3 Datainnsamling

### 3.3.1 Kvalitativt intervju

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) søker det kvalitative forskningsintervjuet å forstå verden sett fra den intervjuedes side, og at det blir brukt mer og mer i samfunnsvitenskapen som en selvstendig forskningsmetode. Weiss (1994) forklarer at kvalitative intervjuer gir oss tilgang til andres observasjoner, og gjennomføres for å skape kunnskap om fortiden, nåtiden og fremtiden, gjennom å handle om deltakerens erfaringer. På bakgrunn av tema og problemstilling for studien ser jeg derfor på kvalitativt intervju som den mest hensiktsmessige innsamlingsmetoden. Ved at jeg ønsker å undersøke lederes personlige opplevelser av endringsprosesser og krisesituasjoner, vil det kvalitative intervjuet bidra til å utvikle detaljerte beskrivelser, integrering av flere perspektiver og beskrive ulike prosesser (Weiss, 1994). Jeg valgte å benytte meg av semistrukturert intervju i datainnsamlingen. Denne intervjumetoden søker å skaffe beskrivelser av intervjuobjektens opplevde verden med hensyn til tolkning av de beskrevne fenomenene. Selve intervjusituasjonen kommer nær en hverdagssamtale, men Brinkmann og Kvale (2018) poengterer at som et profesjonelt intervju har det et formål, og det innebærer en spesifikk tilnærming og teknikk; det er halvstrukturert, det er verken en åpen hverdagssamtale eller et lukket spørreskjema. Et semistrukturert livsverdenintervju forsøker med andre ord å forstå temaene i den levde daglige verden utfra et fagperspektiv (Brinkmann & Kvale, 2018).

### 3.3.2 Utforming av intervjuguide

Meningen med intervjuguiden er å lede forskeren gjennom intervjuet. Ifølge Weiss (1994) er det ingen magiske spørsmål når en intervjuguide skal utformes. Alle potensielle spørsmål er gode spørsmål hvis de leder deltakeren til den informasjonen som studien trenger, og på en måte som gjør det enkelt for deltakerne å gi denne informasjonen. Samtidig er det viktig å huske at som forsker må du sørge for at ordene og bildene du til slutt skal sitere i analysen er respondentens og ikke din egen (Weiss, 1994). Som presentert tidligere er forskeren sitt eget forskningsverktøy i kvalitativ forskning (Miller-Day et al., 2012). Intervjuerens evne til å ane den umiddelbare betydningen av et svar, og horisonten av mulige betydninger som det åpner, er avgjørende. Dette krever igjen kunnskap om, og interesse for, forskningstemaet og den menneskelige interaksjonen i intervjuet. Samt kjennskap til måter å stille spørsmål på slik at intervjueren kan vie sin oppmerksomhet til intervjuobjektet og intervjuemnet (Brinkmann & Kvale, 2018).

Når jeg skulle utvikle intervjuguiden, startet jeg med en idemyldring som resulterte i en liste med spørsmål knyttet til områdene jeg var interessert i, og ønsket å utforske. Ideene til spørsmål fikk jeg ved å reflektere over hvilke opplevelser hos deltakerne jeg egentlig ønsket å undersøke, samt tidligere forskning og andre masteroppgaver. Deretter utarbeidet jeg ulike hovedspørsmål med tilhørende underspørsmål. Ryen (2017) påpeker at som oftest er det beste spørsmålet formulert med noen få ord som kan lede deltakeren til å gi mer detaljer. Dersom poenget er å fange opp intervjuobjektens perspektiv, vil mye forhåndsstruktur i intervjuguiden muligens virke mot intervjuets hensikt (Thagaard, 2013). Derimot så finnes det argumenter som støtter mye

forhåndsstruktur. Dersom en på forhånd vet hva en bør se etter, bør det ikke ifølge Ryen (2017) være noe i veien for å planlegge hvordan en skal samle inn denne informasjonen. Jeg valgte derfor i tråd med den hermeneutisk-fenomenologiske tilnærmingen å ha mest mulig åpne spørsmål for å kunne få en innsikt i deltakernes perspektiv rundt forskningstemaet, uten for mye involvering av min egen forståelse som forsker. Dette gjorde jeg i samråd med veileder og etter tips fra pilotdeltakeren som jeg gjennomførte et prøveintervju med. Pilotdeltakeren påpekte at hen oppfattet noen av spørsmålene som like. Derfor endret jeg intervjuguiden etter tilbakemeldingen om at noen av spørsmålene kunne tolkes likt og gikk inn i hverandre. Jeg endte dermed opp med ni hovedspørsmål med tilhørende oppfølgingsspørsmål. Hvordan selve intervjuguiden ble benyttet i intervjusituasjonen, vil jeg forklare nærmere i senere avsnitt.

### 3.3.3 Utvalg og rekruttering

Valg av deltakere er en sentral faktor for en forskningsprosess. Ifølge Brinkmann og Kvale (2018) har kvalitative intervjustudier en tendens til å være enten for lite eller for stort i antall informanter. De argumenterer for dette med at dersom antall informanter er for lite, er det vanskelig å generalisere og ikke mulig å teste hypoteser om forskjeller mellom grupper, eller å foreta statistiske generaliseringer. Hvis antallet er for stort, vil det være meget tidkrevende å foreta omfattende analyser av intervjuene. Passende mengde i antall informanter som er nødvendige avhenger derfor av formålet med studien. Ifølge Thagaard (2013) kan en i prosessen med rekruttering av antall deltakere vurdere størrelsen på utvalget i forhold til et «metningspunkt». *Metningspunkt* er et upresist begrep, men det vil si at utvalget er stort nok til å gi en forståelse av det fenomenet som undersøkes (Thagaard, 2013). Videre påpeker Thagaard (2013) at størrelsen på utvalget imidlertid avhenger av hvor mange kriterier vi inkluderer i utvalget. Få kriterier kan tilsi et mindre utvalg. Mine kriterier for utvelgelsen av deltakere inkluderte at de måtte ha en lederstilling med ansatte under seg. Jeg ønsket at utvalget skulle representere begge kjønn, samt private og offentlige virksomheter for å få et mest mulig representativt bilde av ledernes subjektive opplevelser på tvers av bransje og samfunnsområder. Oppgavens størrelse og omfang i tid ble også en viktig faktor når jeg skulle velge antall informanter. Etter at jeg hadde intervjuet fire deltakere, følte jeg at jeg nådde metningspunktet for det jeg ønsket å undersøke, og oppgavens omfang med tanke på tid. Utvelgelsesprosessen resulterte dermed i et utvalg på fire deltakere. To menn og to kvinner, av disse er en kvinne og mann ledere i offentlige organisasjoner og de to siste i private virksomheter.

Problemstillingen min angir et tydelig fokus på lederens rolle og subjektive opplevelser. Et strategisk utvalg er dermed viktig for å kunne få den informasjonen som er nødvendig for oppgavens problemstilling. Det betyr at en velger de personene som en tror har noe å fortelle om akkurat det fenomenet som undersøkes (Dalland, 2020; Tjora, 2017). Utvelgelsesprosessen baserer seg i tillegg på et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2013; Tjora, 2017). Deltakerne må være tilgjengelige for at jeg skal kunne ta kontakt. Utvalget er dermed strategisk ved at deltakerne representerer egenskaper som er relevante for problemstillingen, og fremgangsmåten er tilgjengelig ved at deltakerne er valgt ut på grunn av tilgjengeligheten for meg som forsker (Thagaard, 2013). For å velge ut deltakere som er tilgjengelig for meg benyttet jeg *snøballmetoden* for å kunne ta kontakt med potensielle deltakere. Snøballmetoden går ut på at en først kontakter noen personer

som er i et miljø eller som har ulike kvalifikasjoner for problemstillingen, som igjen tar kontakt med aktuelle deltakere (Thagaard, 2013). Dette vil si at jeg har tatt kontakt med bekjente knyttet til private og offentlige virksomheter som har kommet med forslag til potensielle deltakere fra deres miljø. Selve rekrutteringsprosessen gikk uten store problemer. Jeg fikk tidlig forslag til ulike deltakere som ønsket å delta i undersøkelsen. Et problem som Thagaard (2013) adresserer ved snøballmetoden er prinsippet om at alle som deltar skal gi informert samtykke til deltakelse. Ved at jeg som forsker tar kontakt med de aktuelle deltakerne uten at de har sagt ja til at jeg kan kontakte dem, kan true dette prinsippet. Derfor tok mine bekjente kontakt med de aktuelle lederne og henviste forespørselen før jeg etablerte kontakt via epost, for å sikre at det etiske perspektivet rundt deltakelse i forskningsprosjektet ikke ble truet.

### 3.4 Gjennomføring av intervju

Selve intervjuene ble gjennomført i løpet av en måned etter rekrutteringen. Grunnet pandemien var det ikke mulig å gjennomføre intervjuene fysisk. Derfor måtte alle fire intervjuene avholdes digitalt på Zoom. Tjora (2017) skiller mellom internett som verktøy for forskning og internett som sted for forskning. Jeg har benyttet meg av internett som et verktøy for forskningsprosessen ved å gjennomføre intervju digitalt. Ifølge Flick (2014) er styrken til kvalitative forskningsintervju at de er basert på personlig kontakt og det personlige forholdet basert på verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Digitale intervjuer kan derimot gjennomføres direkte på virtuelle møteplattformer som Zoom. Dette er det nærmeste en kommer den muntlige utvekslingen i et ansikt til ansikt-intervju (Flick, 2014). Jeg brukte derfor et passordbeskyttet Zoom-rom for å gjennomføre intervjuene. Dette opplevde jeg som det mest hensiktsmessige alternativet når fysiske intervju ikke var mulig. Ulemper ved digitale intervjuer er at intervjuet kan bli avbrutt av tekniske problemer og at en kan gå glipp av kroppsspråk, og andre viktige ikke-verbale signaler som vi ikke alltid ser eller får med oss via en skjerm. Selv om et fysisk intervju er å foretrekke fremfor digitalt intervju påpeker Braun & Clarke (2013) at det er noen fordeler med digitale intervju. Deltakeren kan for eksempel delta på et sted de selv velger og er komfortable. Samt at intervjuet ikke er begrenset av geografi. Deltakerne som deltok i studien kommer fra hele landet. Derfor er virtuelle intervjuer betydelig mer tids- og kostnadseffektive enn fysiske intervjuer. Samtlige av lederne som takket ja til å delta hadde stramme tidskjema. Å benytte seg av virtuelle intervju gjorde det lettere for deltakerne å ta seg tid til å delta.

Ifølge Braun og Clarke (2013) er det viktig å teste ut og øve på intervjuteknikken din med et pilotintervju dersom du ikke har intervjuet før. Intervju er et domene der praksis gjør mester (Braun & Clarke, 2013). Ettersom intervjuprosessen skulle foregå digitalt, gjorde jeg et pilotintervju med en bekjent i en lederrolle via Zoom for å øve på denne situasjonen. Særlig det tekniske med lyd og bilde. I intervjusituasjonene benyttet jeg diktafon for å ta opp lyden. Derfor var det viktig for meg å teste lyd kvaliteten på forhånd. Pilotintervjuet ble derfor veldig lærerikt for å øve på det tekniske, samt at jeg fikk prøvd intervjuguiden og øve på samtaleferdighetene som er viktig i en intervjusituasjon. Siden en stor del av datamaterialet blir konstruert i samspill mellom forskeren og deltakerne, har relasjonen mellom dem en stor betydning (Nilssen, 2012). Gode kommunikative



ferdigheter er dermed viktig for enhver intervjusituasjon. Dette innebærer ifølge Nilssen (2012) evnen til å stille gode spørsmål, følge opp svar og være en aktiv lytter.

Tjora (2017) adresserer at en utfordring med en semistrukturert intervjuguide kan være å holde på strukturen og samtidig forstå innholdet i deltakernes subjektive opplevelse. Derfor har de kommunikative ferdighetene jeg har opparbeidet gjennom studiet i Rådgivningsvitenskap gitt meg mange erfaringer som jeg hadde god nytte av i intervjusituasjonen. Blant annet oppmerksomhetsferdigheter, som det å kunne være en aktiv lytter, parafrasere og skape rapport for å se om jeg har forstått riktig (Kvalsund, 2006). Å legge merke til, og la det være rom for pauser og stillhet, er også en viktig del av det Kvalsund (2006) beskriver som en god lytter. Dette forsøkte jeg å være ekstra oppmerksom på. Å gi deltakeren rom til å tenke uten at jeg presser på med et nytt spørsmål opplevde jeg som viktig for at deltakeren kunne gi meg et best mulig bilde av sine levde erfaringer. Når det ble aktuelt brukte jeg også oppfølgingsteknikker som å spørre om de kunne utdype ytterligere, eller trekke tilbake noe de nevnte tidligere som jeg kunne tenke meg å høre mer om. Det er nødvendig å lytte til de eksplisitte beskrivelsene og til den uttrykte betydningen, samt til det som er "sagt mellom linjene" (Skilbrei, 2019). Som Brinkmann og Kvale (2018) påpeker er det viktig å «sende» det som blir sagt tilbake til intervjuobjektet. Da er det mulig å få en umiddelbar bekreftelse eller avkreftelse på tolkningen av det intervjuobjektet sier. I noen intervjusituasjoner måtte jeg samtidig ta meg selv i å ikke opptre som en rådgiver, men derimot som en forsker. Vi har øvd mye på den rådgivende rollen de siste to årene, og jeg merket at det ble naturlig for meg å innta en slik rolle. Hensikten med dette intervjuet var ikke å gi råd eller veilede. Derfor prøvde jeg i stedet å være en engasjerende intervjuer. Ettersom intervjuet er tidsbegrenset og en engangshendelse, forsøkte jeg å ikke stille utdypende spørsmål som kunne resultere i at vi snakket oss bort fra tematikken i intervjuguiden, men stilte i stedet naturlige oppfølgingsspørsmål for å kunne få et innblikk i deres levde erfaringer.

### 3.4.1 Intervju med elitepersoner

I denne studien har jeg intervjuet ledere, som av Kvale og Brinkmann (2015) blir referert til som elitepersoner. Et intervju er ofte preget av et asymmetrisk maktforhold. Det vil si at et forskningsintervju ikke kan betraktes som en fullstendig åpen og fri dialog mellom likestilte partnere. I et intervju med en eliteperson derimot kan det asymmetriske maktforholdet i intervjuet bli oppveid av elitepersonens maktstilling (Kvale & Brinkmann, 2015). Før selve gjennomføringen av intervjuet syntes jeg det var skremmende å skulle intervjuere ledere i ulik stillingsgrad i offentlig- og privatsektor med tanke på en asymmetriske maktrelasjonen mellom meg som intervjuer og student, til en med høy lederstilling. Jeg var blant annet redd for at deltakerne skulle føle at det var bortkastet tid å delta i et intervjustudie i en travel arbeidshverdag med den pågående koronapandemien. Jeg ønsket at det skulle bli en interessant og lærerik opplevelse for begge parter. Derfor brukte jeg mye tid på å forberede meg til intervjuet, og satte meg godt inn i teorien og emnet for forskningen på forhånd.

Et viktig poeng Kvale og Brinkmann (2015) fremmer er at en intervjuer med en viss ekspertise vedrørende intervjutemaet kan være en interessant samtalepartner for den som intervjues, fordi dersom intervjueren demonstrerer at han/hun er godt inne i intervjutemaet, vil en få respekt og være i stand til å oppnå en viss grad av symmetri. Personer i en lederstilling er ofte vant til å bli spurt om sine meninger og forsvare sine synspunkt. Et likeverdig forhold gir dermed respondenten anledning til å påvirke interaksjonen mellom intervjuer og deltaker ytterligere (Kvale & Brinkmann, 2015). Til tross for at jeg var redd for maktbalansen i intervjuet, så ble jeg møtt med stor interesse for temaet og engasjerte deltakere. Selv om det var jeg som satt med den vitenskapelige kunnskapen i intervjuene så var det deltakerne som satt med den kunnskapen fra deres erfaringsverden som de selv er eksperter på. Dette understreket jeg i starten av intervjuene ved å si at jeg var interessert i deres personlige historier og opplevelser, og ikke hvordan deres organisasjon har overlevd, eller økonomiske resultat gjennom koronapandemien. Dette føler jeg bidro til å «trekke deltakerne ned fra lederstolen», til at de satt der som seg selv og skulle presentere opplevelser fra egne liv. Dette opplevde jeg bidro til en symmetrisk maktrelasjon mellom meg og lederne som Kvale og Brinkmann (2015) beskriver om elitepersoner.

### 3.5 Transkripsjon

I selve intervjuet ble som nevnt diktafon benyttet, slik at jeg kunne konsentrere meg om intervjuets dynamikk og emne. Ordbruk, tonefall og pauser blir da registrert, slik at en kan gå tilbake og lytte (Kvale & Brinkmann, 2015). *Transkripsjon* forstås som den skriftlige fremstillingen av utvalgte aspekter i en samtale (Kowal & O'Connell, 2014). Transkripsjoner er nødvendige for å gjøre en samtale permanent tilgjengelig på papir for vitenskapelig analyse. Intervjuene ble transkribert fortløpende etter hvert intervju. Jeg erfarte at det ble lettere å transkribere når jeg hadde intervjusituasjonen friskt i minne, og kunne se for meg kroppsspråk og andre fysiske bevegelser som ikke blir tatt opp på diktafonen. Som Dalland (2020) påpeker mister vi noe når spørsmål og svar blir til tekster. Nyansene i en stemme, mimikken i et ansikt og kroppens språk følger blant annet ikke med i transkripsjonen.

Ifølge Kowal og O'Connell (2014) eksisterer det fire forskjellige former for skriftlig fremstilling, blant annet standard ortografi. Standard ortografi er basert på normene for skriftspråket og gjør det lettere å transkribere, men samtidig unnlater det å ta hensyn til talespråkets særegenheter. Som for eksempel utelatelse av individuelle lyder (elisjon) eller gjensidig effekt av tilstøtende lyder (assimilering) (Kowal & O'Connell, 2014). Ved å benytte meg av standard ortografi ble målet mitt med transkriberingen å lage en så klar og fullstendig gjengivelse av det som ble sagt som mulig, for å kunne ha et realistisk bilde av samtalen til analyseprosessen. Etersom det talte språket er mer «rotete» enn skriftspråk ved at vi nøler når vi snakker og snubler i ordene våre, så er transkripsjon en tidkrevende prosess (Braun & Clarke, 2013). Intervjuene jeg gjennomførte varierte i lengde fra 50-70 minutter. Jeg brukte omtrent to dager per intervju på transkripsjon fordi jeg ønsket å være nøyaktig. Alle intervjuene ble transkribert til bokmål for å opprettholde anonymisering. Det samme gjelder navn og lokasjon på virksomhetene. Ellers ble intervjuene transkribert ordrett. Sitatene som presenteres i analysekapitlet

har derimot blitt renskrevet til rent skriftspråk uten at det har forandret innholdet, for å presentere sitatene mer sammenhengende.

## 3.6 Studiens kvalitet

Jeg vil nå komme med mine betraktninger angående studiens kvalitet. Kvaliteten av en kvalitativ studie kan vurderes på mange måter. Sentrale begreper i metodelitteraturen er blant annet *reliabilitet*, *validitet* og *overførbarhet*. Andre kriterier for kvaliteten i kvalitativ forskning er refleksivitet og subjektivitet (Silverman, 2014; Skilbrei, 2019). Jeg velger å ta utgangspunkt i disse begrepene når jeg nå skal argumentere for hva som kjennetegnes som god kvalitet i kvalitativ forskning og min egen forskningsoppgave.

### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet eller troverdighet og dreier seg om forskningsresultatenes konsistens og troverdighet (Dalland, 2020). Med andre ord handler begrepet reliabilitet om at en «har skapt et materiale på en pålitelig måte, og at leseren har grunn til å stole på at resultatene ikke skyldes feil eller skjevheter» (Skilbrei, 2019, s. 88). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) stilles det ofte spørsmål om intervjuerens reliabilitet i intervjuforskningen. Reliabilitet får sin betydning som et kriterium for å vurdere kvalitativ forskning på bakgrunn av bruken av metoder. Silverman (2014) forklarer at når det gjelder kvalitative intervju kan reliabiliteten økes ved intervjutrening for forskeren, og ved å kontrollere intervjuguiden med å gjennomføre testintervjuer. Ved å gjennomføre pilotintervju og revidert intervjuguiden etter samtale med pilotdeltakeren, samt kommunikasjonsferdighetene jeg har opparbeidet gjennom studiet i rådgivningsvitenskap. Vil dette være med på å styrke reliabiliteten til gjennomførelsen av intervjuene. Videre har jeg forsøkt å være åpen om min subjektive forforståelse, antagelser og bakgrunn ved å benytte meg av en refleksiv dagbok som en del av bracketing (kapittel 3.2.3) i et forsøk på å være bevisst på min subjektivitet i oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2015).

### 3.6.2 Validitet

Validitet handler om i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015). Å validere er å kontrollere. Validiteten sjekkes dermed ved å undersøke feilkildene. «Dette kan gjøres ved at det foretas kontinuerlige kontroller av funnernes pålitelighet, sannsynlighet og troverdighet» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 279). Nilssen (2012) påpeker at forskeren skal bevise for leseren at funnene er troverdige og konsistent med datamaterialet som ble samlet inn i den aktuelle forskningskonteksten. En kvalitativ studie kan aldri bli gjennomført akkurat på samme måte en gang til, fordi funnene er avhengig av den konteksten der forskningen fant sted, og av forskeren og blikket som ser (Nilssen, 2012). Dette betyr at dersom noen andre vil gjennomføre det samme studiet som meg, vil de høyst sannsynlig ikke få de samme svarene. Rett og slett fordi vi mennesker aldri opptrer statisk og vil alltid være i utvikling. Forskningsprosessen må derfor dokumenteres slik at den kan gjennomgås av andre. Ifølge Skilbrei (2019) skiller man mellom *intern* og *ekstern* validitet. Intern validitet omhandler om forskeren

har dekning i dataene sine for konklusjonene en gjør, mens ekstern validitet handler om hvorvidt kunnskapen som skapes i studien er gyldig i andre sammenhenger, altså overførbart. Dette kan gjøres ved å validere resultatet.

Det finnes ulike virkemidler for å validere eller bekrefte kvalitative analyser. Et av disse er *triangulering*. Dette beskriver Skilbrei (2019) som at forskeren sikrer verdien av funnene og analysen sin ved å bruke flere metoder og kilder. For å sikre de ulike stegene i forskningsprosessen har jeg derfor benyttet meg av ulike kilder, og støttet meg på litteratur fra både nasjonale og internasjonale forskere som jeg har henvist til kontinuerlig gjennom kapitlet. Dette har vært med på å sikre kvaliteten ved at jeg unngår vanlige feil og risikerer svakheter med forskningen som kan være vanlig innenfor feltet. Gjennom slik triangulering etableres også overføringsverdien. Ifølge Skilbrei (2019) kan den kumulative effekten av at egne funn får støtte i tidligere forskning bidra til å gi kvalitative data en form for generaliserbarhet. En annen metode jeg har benyttet meg av for å styrke validiteten på oppgaven, er *medlemsvalidering* (Ryen, 2017; Silverman, 2014). Silverman (2014) forklarer at dette innebærer å la deltakerne aktivt delta i forskerens beskrivelser og tolkninger. Underveis i intervjuene forsøkte jeg å skape rapport for å forsikre meg om at jeg hadde forstått det deltakerne forsøkte å formidle riktig (Kvalsund, 2006). Dette ga deltakerne muligheten til å korrigere dersom det var noe som ble misforstått. I etterkant av intervjuene ble deltakerne tilbudt å lese funnene og de aktuelle sitatene fra hvert enkelt intervju for å validere resultatet. Det var imidlertid ingen av deltakerne som ønsket å lese over sine egne sitat, som er forståelig med tanke på at de har krevende lederstillinger og mye å gjøre grunnet koronapandemien. Dette kunne bidratt til å styrke forskningens kvalitet ytterligere. På den andre siden så kan det tenkes at deltakerne følte seg forstått og at de fikk formidlet sine synspunkt slik de ønsket i selve intervjusituasjonen.

### 3.6.3 Overførbart

Ifølge Thagaard (2013) så er overførbart knyttet til om den forståelsen forskeren utvikler innenfor rammene av et enkelt prosjekt, kan gi relevans i andre typer situasjoner eller ulike grupper. Dette gjenspeiler det Skilbrei (2019) forklarer som den kumulative effekten. Andenæs (2000) forklarer hvordan kvalitativ forskning kan bidra med tilstandsbilder og forståelsesmodeller som har en overføringsverdi. Andenæs (2000) argumenterer for dette ved at verdien av tilstandsbildene skapes av kvaliteten og troverdigheten til beskrivelsen. Mens verdien av forståelsesmodellen viser til begrepene, teoriene og kategoriene forskeren utvikler. Kvalitativ forskning kan dermed bidra med kunnskap som er forklarende og generativ via tilstandsbildene og forståelsesmodeller. Det blir opp til leseren å vurdere hvordan studien kan ha relevans i en lignende kontekst. Jeg har imidlertid forsøkt å gi rike beskrivelser som kan bidra til å skape tilstandsbilder av funnene som forståelsesmodeller for leseren. For at forskningen skal kunne være overførbart og av god kvalitet, er det viktig å være transparent om sin egen subjektivitet.

### 3.6.4. Refleksivitet og subjektivitet

Forskning forstås som en subjektiv prosess. Som forskere bringer vi våre egne historier, verdier, antakelser, perspektiver, politikk og væremåter inn i forskningen (Braun & Clarke, 2013; Postholm, 2010). Derfor vil all produsert kunnskap reflektere dette, selv om det bare er på en veldig liten måte. Det samme må sies for deltakerne i forskningen. På samme måte som forskeren, bringer de sine egne erfaringer, perspektiver og verdier til forskningen. Skilbrei (2019) påpeker dermed at i kvalitativ forskning kan vår menneskelighet og vår subjektivitet brukes som forskningsverktøy. Men, for å bruke subjektivitet på denne måten, må dette gjøres refleksivt.

Refleksivitet er et viktig krav for god kvalitativ forskning. Refleksivitet i en forskningssammenheng refererer ifølge Braun og Clarke (2013), til prosessen med å kritisk reflektere over kunnskapen vi produserer, og vår rolle i å produsere den kunnskapen. Det kan være nyttig å skille mellom to former for refleksivitet: funksjonell og personlig (Flick, 2014). Funksjonell refleksivitet innebærer å gi kritisk oppmerksomhet til hvordan våre forskningsverktøy og prosesser kan ha påvirket forskningen. Mens personlig refleksivitet i forskning handler om å bringe forskeren inn i forskningen, og synliggjøre oss som en del av forskningsprosessen. I motsetning til kvantitativ forskning, der forskeren vanligvis er usynlig (Flick, 2014). Refleksivitet er dermed viktig i all kvalitativ forskning, og kan sees på som en del av "kvalitetskontroll" i forskningen. Når det er sagt, er det derimot ikke bare lett å gjøre som Braun og Clarke (2013) påpeker. For å kunne være kritisk og reflektere over min egen subjektivitet har jeg som nevnt i kapittel 3.2.3 benyttet meg av en refleksiv dagbok som en del av bracketing. En dagbok eller logg er et viktig redskap når forskningsprosessen skal synliggjøres og bli forståelig for andre (Nilssen, 2012). Jeg har aktivt benyttet meg av denne dagboken hvor jeg har oppsummert mine tanker, og vært i dialog med meg selv i denne prosessen. Det har bidratt til å gjøre det lettere for meg å være transparent gjennom forskningsprosessen fordi dette verktøyet har bidratt til å skille min forståelse fra deltakerne sin. Å være sin egen forforståelse bevisst er en del av forskerrefleksiviteten (Nilssen, 2012).

## 3.7 Etske betraktninger

Alle aspekter av forskningsprosessen, fra å velge forskningstemaet til å identifisere et utvalg, gjennomføre forskningen og publisere funnene, har etiske implikasjoner (Flick, 2014). Som forsker vil en bli konfrontert med etiske problemer på hvert steg av forskningen. Ved alle aspekter i den kvalitative forskningen er det dermed etiske hensyn, dilemmaer og betraktninger som må tas (Nilssen, 2012). For å ivareta de etiske aspektene ved forskningen, har jeg tatt utgangspunkt i retningslinjene til den nasjonal forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2006). Overordnede punkter er blant annet krav om respekt for menneskeverdet og respekt for integritet, frihet og medbestemmelse. Ettersom mitt forskningsprosjekt inneholder persondata, er prosjektet meldepliktig til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Jeg kontaktet derfor ikke aktuelle deltakere før søknaden ble godkjent av NSD (vedlegg 3).

### 3.7.1 Samtykke

Når kontakten ble etablert med deltakerne fikk de tilsendt informasjonsskrivet (vedlegg 1) på epost. Deltakerne signerte på informert samtykke før deltakelsen i prosjektet for å sikre at deltakerne deltok frivillig, og var så godt som overhodet mulig informert om hensikten med forskningen. Informasjonsskrivet inneholdt også informasjon om retten til å trekke seg når som helst fra studien før publisering. Under selve intervjuet startet jeg samtalen med å gjennomgå det vesentlige i informasjonsskrivet ved å forklare hva det innebar for deltakerne å delta i forskningen. Dette så jeg på som nødvendig for å sikre at deltakerne hadde forstått informasjonen, og var klar over sine egne rettigheter. Etter intervjuet forklarte jeg veien videre for deltakerne og påminnet dem om retten til å trekke seg eller til å ta kontakt dersom de hadde spørsmål rundt forskningsprosjektet.

### 3.7.2 Konfidensialitet

Et viktig forskningsetisk prinsipp er å sikre og beskytte forskningsdeltakernes konfidensialitet (NESH, 2006). Leserne av forskningen skal ikke kunne identifisere hvilke personer som deltok i studien. For dette formålet, er det viktig å kryptere de spesifikke detaljene (navn, adresser, firmanavn osv.) for å kunne beskytte identiteter (Flick, 2014). Det er også viktig å garantere at kolleger eller ansatte fra organisasjonen ikke kan identifisere lederne som har deltatt i studien. For å anonymisere transkriberte jeg alle samtaler over til bokmål, som nevnt i avsnittet om transkripsjon. Samt fjernet identifiserende informasjon som hvilken organisasjon/bedrift, sted, nøyaktig størrelse på organisasjonen, alder, og ga fiktive navn til deltakerne. I tillegg har jeg gjort små endringer på detaljer og identifiserende punkter i beskrivelsene deres som kunne bidratt til identifisering om de ikke ble endret, men som ikke endrer innholdet for undersøkelsen. Forskeren må også sørge for konfidensialitet ved å unngå at privat informasjon som kan identifisere deltakerne er tilgjengelig for andre (Kvale & Brinkmann, 2015). For å sikre dette har jeg oppbevart lydopptakene passordbeskyttet på en kryptert minnepenn. Lydopptakene ble derfor slettet fra diktafonen rett etter gjennomført intervju.

## 3.8 Analysemetode

Skilbrei (2019, s. 182) påpeker at «analyseprosessen i et forskningsprosjekt er en pågående prosess både før, under og etter datainnsamlingen». Ifølge Skilbrei (2019) bygger analyse på noen teoretiske forutsetninger, og gjennomføres for å utvikle og utdype teori, men er også en praktisk oppgave. Analyse handler med andre ord om å forstå og forklare de fortolkede funnene vi har gjort. Da med en målsetting om å besvare problemstillingen. Jeg skal nå beskrive hvordan jeg har gått frem og hvilke valg jeg har tatt for å løse denne praktiske oppgaven.

Etter å ha transkribert intervjuene satt jeg igjen med over 80 sider datamateriale. Jeg startet analysen først utfra et fenomenologisk hermeneutisk perspektiv, ved at jeg leste gjennom datamaterialet på nytt i sin helhet for å få et overblikk over den store mengden datamaterialet jeg satt med. Deretter fant jeg ut at jeg trengte en metode for å gjøre analysen enklere. Valget endte på *tematisk analyse* utarbeidet av Braun og Clarke (2006, 2013). Denne metoden tar for seg kvalitativ dataanalyse på et praktisk nivå. Ifølge Braun

og Clarke (2020) er metoden basert på å analysere subjektive synspunkter på data som kommer fra intervjuer og fokusgrupper. Derfor fant jeg denne metoden kompatibel med min undersøkelse som omhandler subjektive opplevelser.

Braun og Clarke (2006) definerer tematisk analyse som en metode for å identifisere og reportere mønstre (temaer) i data. Den organiserer og beskriver datasettet, slik at en videre kan tolke forskjellige aspekter av forskningstemaet. I denne analyseprosessen har jeg tilstrebet å jobbe utfra en induktiv tilnærming slik at oppgaven blir mest mulig empiristyrkt. Derimot påpeker Thagaard (2013) at den kvalitative analyseprosessen preges av et samspill av både induktive og deduktive tilnærminger. Forståelsen som forskeren kommer frem til, kan knyttes til både etablert teori og til den oppfatningen forskeren danner seg av dataens meningsinnhold. *Abduksjon* fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data (Thagaard, 2013). Det kan derfor sies at det har foregått en interaksjon mellom induksjon og deduksjon i analyseprosessen, ved at min teoretiske bakgrunn og mitt ståsted vil påvirke min subjektive oppfatning av datamaterialet. For å gjøre metoden så anvendbar som mulig, har Braun og Clarke (2006) listet opp en modell på seks trinn som beskriver analyseprosessen. Disse trinnene har vært utgangspunkt for analysen som jeg nå vil beskrive.

#### *Trinn 1-2:*

Det første trinnet fokuserer på å gjøre transkripsjonen selv og lese transkripsjonene flere ganger. For å bli enda bedre kjent med datamaterialet leste jeg derfor gjennom datamaterialet nok en gang, men denne gangen hørte jeg på lydopptakene samtidig som jeg leste, for å lettere kunne leve meg inn i intervjusituasjonen for å få et enda klarere helhetsinntrykk. I det andre trinnet utvikles koder fra materialet. Her skiller Braun og Clarke (2006) mellom semantiske koder (betydninger uttrykt verbalt) og latente koder (underliggende betydninger). De foreslår at en arbeider systematisk gjennom hele teksten, for å holde konteksten til et utdrag i fokus. Derfor jobbet jeg meg kontinuerlig gjennom hvert enkelt intervju før jeg gikk videre til neste for ikke å forstyrre konteksten. Koding ble dermed første steg i prosessene med å redusere en stor mengde datamateriale til noen få kategorier som fanger essensen i materialet med tanke på problemstillingen. Dette var tidkrevende, men viktig for det videre arbeidet i undersøkelsen. Dette gjorde jeg ved å markere «meningsbærende enheter» i teksten, som sier noe om fenomenet jeg studerer (Malterud, 2012). Dette kan være ord, setninger eller lange avsnitt som en fortolker.

#### *Trinn 3-6:*

Hva som skal skje i trinn tre og fire i analysen forblir relativt åpent. Braun og Clarke (2006) karakteriserer disse trinnene ved å gi illustrerende eksempler, snarere enn en eksplisitt beskrivelse av hva du skal gjøre. Det tredje trinnet til Braun og Clarke (2006) innebærer å sortere kodene i ulike temaer og sortering av relevante utdrag i temaene. For å få en bedre oversikt i denne prosessen valgte jeg å sette kodene inn i en tabell sortert i temaer de går under. Tabeller ble for meg et viktig analyseredskap og et verktøy jeg brukte flittig gjennom hele prosessen for å få en bedre oversikt. Som Nilssen (2012) påpeker, gir tabeller god oversikt som grunnlag for sammenlikninger. Det gjorde det

enkelt for meg å slå sammen koder, for så å sortere dem inn i temaer. Trinn fire tar sikte på en forbedring av kodesystemet ved å bryte ned temaer i undertemaer, og utelate mindre relevante temaer. Her vurderte jeg innholdet i temaene opp mot problemstillingen som gjorde det lettere for meg å fjerne en stor mengde koder når det var lav eller liten relevans med oppgavens problemstilling. Dette resulterte i at jeg satt igjen med 8 hovedtemaer med tilhørende undertemaer. Dette førte meg videre til femte trinn hvor en skal lage et temakart (visuell fremstilling av temaer og koblinger mellom dem) (Braun & Clarke, 2006). Ved å fremstille hovedtemaene visuelt som et tankekart, ble det lettere å se hvordan undertemaene var relatert til hverandre. Deretter ble det gjort justeringer før fire hovedtemaer ble definert, og navngitt med navn som gjenspeiler på best mulig måte det de representerer. Dette ble: (1) *opplevelsen av uforutsigbarhet i en krisesituasjon*, (2) *å innføre en endring under tidspress*, (3) *opplevelsen av å miste den fysiske kommunikasjonen og økt informasjonsbehov*, og (4) *opplevelsen av relasjonens betydning i en krisesituasjon*. I det sjette og siste trinnet presenteres resultatene av denne prosedyren. Resultatet vil bli presentert i kapittel 4: Presentasjon av funn.



## 4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene fra analysen av datamaterialet, hvor hensikten er å undersøke hvordan ledere opplever å fasilitere endringsprosesser som følge av koronakrisen. Før jeg presenterer selve resultatene vil jeg gi en kort presentasjon av deltakerne som har deltatt i studien med fiktive navn. Jeg vil presentere deres lederstilling, hvor lenge de har hatt denne stillingen samt størrelsen på virksomheten. Hver enkelt kategori vil videre presenteres med en innledning om hva kategorien omhandler, og sitater fra deltakerne. I teksten har jeg benyttet kursiv for å tydeliggjøre deltakernes egne ord og uttrykk i form av sitat. Kategoriene fra analysen har jeg gitt navnene: (1) *Opplevelsen av uforutsigbarhet i en krisesituasjon.* (2) *Å innføre en endring under tidspress.* (3) *Opplevelsen av å miste den fysiske kommunikasjonen og økt informasjonsbehov.* (4) *Opplevelsen av relasjonens betydning i en krisesituasjon.*

### 4.1 Presentasjon av deltakerne

#### *Morten*

Morten er daglig leder i en privat bedrift som han selv var med på å starte for fire år siden. Selve bedriften består av 40 ansatte. Derimot befinner det seg 80 stykker på arbeidsplassen som han ikke har et formelt lederansvar for, men som han fungerer som en uformell leder for.

#### *Lise*

Lise er personal- og organisasjonssjef i en privat bedrift, en stilling hun har hatt i over ti år. I det daglige utgjør personalsjefstillingen 90% av jobben. Hun har et overordnet ansvar for cirka 400 ansatte.

#### *Ola*

Ola er avdelingsleder i en offentlig etat. Han har jobbet som avdelingsleder siden 2016. Han har ikke erfaring fra tidligere ledelsesarbeid. På kontoret var de 80 ansatte da han begynte i 2016. Nå har de vokst og er over 100 ansatte.

#### *Anne*

Anne er kommunedirektør og har godt over 2000 ansatte. Kommuner er en politisk styrt virksomhet, og kommunedirektøren er øverste leder for administrasjonen. Anne startet i stillingen i 2019. Hun har tidligere ledererfaring som blant annet seksjonsleder og personalsjef i privat-og offentlig virksomhet.

## 4.2 Opplevelsen av uforutsigbarhet i en krisesituasjon

Denne kategorien tar for seg opplevelsen til deltakerne av å befinne seg i en krisesituasjon og uforutsigbarheten det har medført. Deltakerne har ulike erfaringer og opplevelser av å befinne seg i en krise. Noe som er naturlig med tanke på deres ulike lederstillinger og ansvarsområder. Derfor har jeg valgt to underkategorier for å underbygge og forklare elementene av uforutsigbarhet i denne kategorien. Dette er et *bredt spekter av reaksjoner og gamle og nye erfaringer fra en krise*. Denne kategorien innebærer hvordan deltakerne har opplevd det brede spekteret av reaksjoner som oppstod i krisesituasjonen, og hvordan tidligere erfaringer og forberedelser var til hjelp i krisen. Samt nye erfaringer som oppstod. Dette er deltakernes opplevelser av krisesituasjonen:

### 4.2.1 Et bredt spekter av reaksjoner

Deltakerne opplevde som nevnt ulike reaksjoner blant de ansatte. Lise uttalte i intervjuet hvordan hun har erfart: *at det finnes mange måter å lede på, og mange måter å reagere på i en slik krise*. Dette er veldig beskrivende for de ulike reaksjonene og følelsene en krise kan føre til. Samtidig har deltakerne ulike opplevelser og erfaringer av hvordan disse reaksjonene ble håndtert.

Både Lise og Ola kunne fortelle at de opplevde det som utfordrende å lede når det var så mange ulike reaksjoner hos de ansatte. Ola fortalte i intervjuet at han opplevde det som vanskelig å lede når flere av de ansatte opplevde endringene som svært inngripende, og at de reagerte veldig ulikt både på de oppståtte endringene og situasjonen. Lise deler den samme opplevelsen. I intervjuet forklarte hun at det ble en personlig krise for mange ansatte i form av at mange ble permitterte og redde for levebrødet sitt. Samtidig var mange spesielt redde for å bli smittet helt i starten av pandemien:

*Det var ikke en måte de ansatte reagerte på, det var et så vanvittig stort spekter på hvordan folk reagerte (..) Det gjorde at det ble utfordrende som leder å ivareta en gruppe som helhet når reaksjonene og behovene var så ulike (Ola).*

*Oppførselen til folk jeg har kjent i 15 år var ikke til å kjenne igjen. De var ikke seg selv. Og det er klart at da er det ikke så lett å lede dem heller (..) Så litt vondt i magen fikk jeg innimellom. Det er ingen av oss som er maskiner, så det er klart at jeg ble påvirket av å se reaksjoner hos de ansatte. (Lise).*

Her trekker Lise frem at de ansattes voldsomme reaksjoner gjorde det vanskelig å lede, og at hun som leder ble negativt påvirket av deres reaksjoner. Når oppførselen endret seg ga dette lederutfordringer for både Ola og Lise når de ikke gjenkjente de ansatte, og behovet var så ulikt. Anne er den av deltakerne som har mest kjennskap til krisesituasjoner og menneskelige reaksjoner på kriser. Hun har tidligere erfaring fra helsesektoren og har sett hvordan vi mennesker reagerer ulikt når en alvorlig situasjon finner sted. Anne forteller i sitt utsagn at hennes erfaring er å ikke endre for mye i en krise:

*Det er veldig viktig når man er i en krise at organisasjonen ikke ser veldig annerledes ut enn det den gjør til vanlig. Dette er det ikke alle som skjønner fordi vi reagerer veldig ulikt på kriser. (..) de som har stor virketrang blir jo frustrert av å ha en leder som holder tilbake. De blir veldig sånn «men herregud vi må rydde opp i dette med en*

*gang». Men man må på en måte få dem til å akseptere at organisasjonen skal være gjenkjennelig. (Anne).*

Anne påpeker at det er u hensiktsmessig å få en endring i oppgavefordeling og ansvarsområdet når alt rundt deg er kaotisk. I intervjuet utdypet Anne hvor utfordrende dette er, og at hun møtte mye motstand fra flere nivåer i organisasjonen av å holde tilbake og ikke endre for mye. Samtidig har det vist seg at denne krisesituasjonen ble langvarig. Å opprettholde det normale mest mulig i en krisesituasjon har derfor vært viktig for Anne. Selv om hun møtte motstand og brukte mye tid på å få de ansatte til å forstå at de ikke kunne endre for mye, forstod flere dette etter hvert. Morten har lignende opplevelser fra sin virksomhet. Han påpeker at han opplevde de ansattes reaksjoner som negative når det først viste seg hvor langvarig krisen ble:

*Det vanskelige med en sånn krise er når den blir langvarig, og noen ganger ulogisk. I starten gikk det fint, men så blir folk slitne og begynner å reagere negativt. De begynner å stille spørsmål om dette er nødvendig og da får du den slitasjen i organisasjonen som kan ligne på alle andre endringsprosesser. (Morten).*

I motsetning til de andre deltakerne har ikke Morten opplevd reaksjonene hos de ansatte som like negative, før det viste seg at krisen ble langvarig. Når det bli stilt spørsmål om nødvendigheten kan det virke som at de ansatte begynte å miste motivasjonen som førte til en slitasje som Morten uttaler. Det kan med andre ord tenkes at de ansatte var mer mottakelige for endringer i starten av koronapandemien.

Deltakernes utsagn viser at de opplever det som annerledes å skulle lede gjennom en krisesituasjon i motsetning til en vanlig endringsprosess, når de ansatte har så ulike reaksjoner. En krise består ofte av uvisshet, og er vanskelig å planlegge. Dette gjorde det utfordrende, som Ola beskriver, å ivareta de ansatte som en gruppe. Derfor kan det tenkes, som Anne erfarte, at det er hensiktsmessig å endre minst mulig i organisasjonen for å minimere de ulike reaksjonene. Samt å unngå slitasje i organisasjonen som Morten har erfart. Å lede en gruppe som helhet når det er mange ulike behov blir beskrevet av deltakerne som utfordrende når en befinner seg i en krisesituasjon.

#### 4.2.2 Etablerte rutiner og nye erfaringer fra krisehåndtering

Deltakerne hadde forskjellige rutiner og erfaringer fra tidligere krisesituasjoner, som var med på å påvirke deltakernes opplevelse av koronapandemien. En fellesnevner for alle deltakerne er at de ble nødt til å innføre hjemmekontor som en følge av lockdown i mars 2020. Lise og Morten har permittert ansatte. Ola og Anne som jobber i offentlig sektor har ikke permittert ansatte, men har erfaring fra å omplassere de innad i organisasjonen. To av deltakerne, Anne og Lise innførte kriseberedskap i sine virksomheter når regjeringen innførte unntakstilstand den 12. mars.

Lise kunne fortelle at det var første gang på bedriftens 100 år at de innførte krisestab. Bedriften hadde etablert rutiner for kriseberedskap som omhandlet rutiner for pandemier allerede i 2009 i forbindelse med fugleinfluensaen. Ola på sin side har opplevd hvor omstillingsdyktig de er i en krisesituasjon. Han opplevde hvordan tidligere erfaring fra krisesituasjoner gjorde det enklere å håndtere situasjonen, og lede i krisen:

*Vi var veldig fornøyde med at vi hadde oppdaterte rutiner for kriser og følte at vi hadde kontroll. Men det hadde vi jo ikke. Det stod ingenting der om karantene eller lockdown, det stod kun rutiner for hva som skjer hvis mange blir syke. (..) Dette har*

*nesten vært et forskningsprosjekt i kriseledelse, hva godtar dem ansatte, og hva godtar dem når? (Lise).*

*Jeg har erfart at vi er omstillingsdyktige, at nøden lærer naken kvinne å spinne, er det ikke det man sier? (..) Heldigvis er vår øverste leder god på krisehåndtering og har vært gjennom lignende tidligere. Blant annet ved å opprette et krisemottak etter Tsunamien i 2004. Så sånn sett var det veldig enkelt for kontoret å vite hva vi måtte gjøre fordi vi har en øverste leder som har erfaring med krisesituasjoner. (Ola).*

Slik det kommer frem av Ola sitt utsagn så kan det virke som at erfaring fra tidligere krisesituasjoner har avhjulpet situasjonen mye, ved å vite hva som må gjøres når en krise oppstår. Dette kan være en av grunnene til hans positive erfaring av hvor omstillingsdyktige de er i organisasjonen. Samtidig så er en pandemi en annen krisesituasjon enn en naturkatastrofe. En lignende opplevelse kommer frem av utsagnet til Lise. Selv om bedriften til Lise hadde etablerte rutiner og var forberedt på en pandemi, var det ikke like overførbart til koronapandemien. Lise sin sammenligning av kriseledelse som et forskningsprosjekt for krisehåndtering, illustrer et godt bilde av hvor utfordrende og komplekst det kan være å lede i en krise. Det er mange hensyn som skal tas.

Morten er den av deltakerne som har lite eller ingen tidligere erfaringer av krisesituasjoner som leder. Dette er den første store krisesituasjonen hans virksomhet befinner seg i. Morten forteller i sitt utsagn hva denne erfaringen har lært han, og hva han opplever som viktig i en krisesituasjon:

*En ny ting jeg har lært å forstå av dette er at «okay det går til helvete med hele verden», men det går faktisk fint likevel. (..) Med bra håndtering og ved å lytte til folk våre og kommunisere bra så går det fint. (..) Endringer ligger veldig i sentrum av det vi driver med, det er kanskje derfor det har gått så fint det siste året fordi vi er vant til å endre oss hele tiden. (Morten).*

Denne krisesituasjonene har gitt Morten nye erfaringer, hvor han trekker frem sterke ord på hvordan han opplever koronapandemiens påvirkning på samfunnet. Endring er altså en del av bedriftskulturen til Morten. Dette opplever han som å være en styrke, samt god kommunikasjon med de ansatte. Anne forteller om erfaringer hun har kjent på når det gjelder fjernledelse som ble en konsekvens av pandemien. Samtidig påpeker hun fordeler med at problemstillingen blir tydeligere for de involverte i en krise:

*Kriser gjør at du får en helt annen aksept av endringer, og den aksepten er nok ikke like stor i andre endringsprosesser hvor du vil kunne ha motstridende interesser (..) Men jeg ser jo at produktiviteten i organisasjonen går litt ned. Det er mer krevende å følge opp medarbeidere, sørge for resultater, og klare å koordinere mens du sitter på hjemmekontor. (Anne).*

Anne trekker frem hvordan hun har opplevd hvor tydelig behovet for endring er i en krisesituasjon, noe som fører til en annen aksept av endringene. Samtidig trekker hun frem hvor krevende og utfordrende hun har opplevd fjernledelse. Som en konsekvens av dette opplever hun at produktiviteten i organisasjonen har gått ned i koronapandemien. Som vist ovenfor i deltakernes utsagn, har deltakerne ulike opplevelser av krisesituasjonen som har ført til nye erfaringer for lederne, både av positiv og negativ art. Blant annet hvordan aksepten av endringer har blitt tydeligere, og betydningen av en endringskultur og god kommunikasjon på arbeidsplassen. Samtidig kommer det frem at det er vanskelig å være helt forberedt på en krisesituasjon. Men å ha erfaring og etablerte rutiner fra tidligere krisesituasjoner var av betydning slik det kommer frem av deltakerne sine utsagn.

### 4.3 Å innføre en endring under tidspress

Denne kategorien omhandler hvordan lederne i undersøkelsen har opplevd å innføre endringer som en konsekvens av koronapandemien. Denne kategorien utmerket seg raskt som gjennomgående for de fire deltakerne, og er essensiell for å undersøke problemstillingen. Endringsprosesser var et tema i intervjuguiden, og spørsmålene var relatert til hvordan deltakerne har innført endringene og hvordan de skiller seg ut fra tidligere endringsprosesser. *Tid* ble trukket frem som en fellesnevner av alle deltakerne. Endringene kom brått på og at de hadde ikke hadde tid til å trekke i bremsen når det først skjedde.

Flere av deltakerne fortalte at reaksjonstiden på smittesituasjonen som oppstod i mars 2020 ble veldig kort og at avgjørelser måtte tas kjapt av ledelsen. Likevel forteller Morten at endringene de har opplevd det siste året har vært annerledes, men at han ser likhetstrekk fra andre endringsprosesser ved at det fortsatt handler om et problem og en avgjørelse. Deltakerne trekker frem at opplevelsen av å måtte innføre endringer på kort tid ble en ny erfaring:

*Det som skiller seg ut er vel at det er brå endringer. Det er veldig mye mer som skjer på samme tid, så du må liksom bare vie det mer tid. (..) samtidig vil jeg si at det er ganske likt andre endringsprosesser vi har vært igjennom fordi det handler om fornuftig kommunikasjon og argumentasjon rundt et problem og en avgjørelse (Morten).*

*Å innføre endringer så kjapt som vi har måttet gjøre nå, sånn på timen, har vært en helt ny erfaring. (..) Hvis vi skulle innført de endringene vi gjorde i mars 2020 så hadde det sannsynligvis vært et prosjekt med prosjektleder, og det hadde vært utredninger og involveringer. (Lise).*

Morten nevner viktigheten av fornuftig kommunikasjon når tiden er knapp. Så lenge kommunikasjonen oppleves som fornuftig så er det ikke så forskjellig fra et ledelsesperspektiv, bortsett fra at de måtte vie det mer tid. Lise nevner også hvordan tiden er den største forskjellen fra en normal endringsprosess. Hun nevner blant annet at en vanlig endringsprosess ville bestått av et eget prosjekt med en egen prosjektledelse. Mens koronapandemien krevde raske avgjørelser av henne som leder. Ola og Anne har opplevd litt andre endringer enn de to andre deltakerne, ved at de til enhver tid må prioritere brukerne av de offentlige tjenestene de leverer. Samtidig som de skal ivareta sine ansatte. I selve intervjuet sammenlignet Ola de endringene de har opplevd med regjeringsapparatet og de fullmaktene de har:

*Det blir kanskje sånn at ledergruppa har besluttet ting uten at de andre på kontoret har fått lov til å komme med så veldig mange innspill (..) det var ikke alltid det lot seg gjøre å inkludere alle ansatte i avgjørelsene som ble tatt fordi det var ikke tid. Men vi prøver alltid å legge noe av eierskapet til endringer hos de ansatte. (Ola).*

De brå endringene førte altså til en mindre involvering av de ansatte, som de i utgangspunktet ønsker i organisasjonen. Anne er den av deltakerne som er tydelig i sitt syn på hvordan hun opplever endringer som en følge av en krise som helt annerledes enn planlagte organisatoriske endringsprosesser. Når en krisesituasjon finner sted, har hun i samsvar med de andre deltakerne, ikke hatt muligheten til å planlegge endringen. Endringen ble styrt av et tidspress:

*En organisasjonsendring er mye mer kartlegging av behov, drøftingsmøter og dialog med de tillitsvalgte. Forskjellen er at med en omorganisering så kan du planlegge og du kan trekke i bremsen, du kan utsette og du kan forsere. (..) og det er jo noe helt annet enn en krise. I en krise så må du ta det som det kommer fortløpende. Du har ikke tid til å stoppe opp. (Anne).*

For å oppsummere utsagnene som er gjengitt ovenfor kan det altså tyde på at alle deltakerne har opplevd det som utfordrende å innføre brå uforutsette endringer i motsetning til planlagte endringsprosesser. Den korte reaksjonstiden har vært en utfordring. Endringene måtte skje fort, og det var lite tid til involvering av de ansatte, selv om det har vært store endringer i hverdagen for alle i virksomheten. Samtidig blir betydningen av god kommunikasjon trukket frem som viktig når du ikke kan stoppe opp og endringene må skje raskt.

#### 4.4 Opplevelsen av å miste den fysiske kommunikasjonen og økt informasjonsbehov

Et aspekt som var gjennomgående for alle deltakerne i studien, var betydningen av kommunikasjon i endringsprosessen og det opplevde behovet for informasjon. Denne kategorien omhandler hvordan lederne har brukt kommunikasjon til å innføre endringer, hvordan kommunikasjonen har endret seg og hvordan de opplever kommunikasjonens rolle i endringsprosessene. Alle deltakerne kan fortelle at kommunikasjonen endret seg fra å være fysisk til digitale plattformer. Ulike kommunikasjonskanaler som e-post, Teams og Zoom ble hovedplattformen for informasjonsutveksling fra lederne til de ansatte. Utsagnene i denne kategorien viser hvordan deltakerne opplever kommunikasjonen og dens betydning i endring.

Morten er den av deltakerne som påpeker at de har en uformell og jevn kommunikasjonskultur på arbeidsplassen. Denne uformelle kommunikasjonsstilen har bydd på utfordringer når de ansatte ikke befinner seg på samme lokasjon, men på hvert sitt hjemmekontor. Samtidig påpeker Morten at de har brukt mye tid på å holde de ansatte oppdatert ved å gi informasjon om situasjonen og uttalte: *Så lenge vi klarte å kommunisere god nok informasjon som gjorde at folk var enig i det, så var det på en måte greit.* Det kan dermed virke som at så lenge de ansatte blir oppdatert og får den informasjonen de ønsker, så gjorde det endringene enklere. I motsetning til Morten, uttaler Ola at han opplever flere fordeler ved at beskjeder blir mer skriftliggjort digitalt. Samtidig påpeker han at arbeidshverdagen har blitt helt annerledes ved å benytte seg av Teams som det nye kontorverktøyet:

*Vi har fått en helt ny arbeidshverdag. (..) Det er jo plusser og minuser med alt, men det blir mindre muntlige beskjeder i løpet av en dag, og det er kanskje bra at ting blir skriftliggjort på en måte. (..) Mange har egentlig et ålreit forhold til den digitale hverdagen, jeg tror faktisk enkelte er mer komfortabel med å sitte sånn her enn å sitte i fysisk møte med lederen sin. (Ola).*

Gjennom skriftlig kommunikasjon så mister du den fysiske kontakten, men som Ola påpeker i sitt utsagn så har han opplevd det som en fordel at samtaler blir skriftliggjort. Som leder i en offentlig brukertjeneste, kan en anta at de har større behov for dokumentering enn virksomheten til Morten som fører en mer uformell kommunikasjonskultur. Samtidig påpeker Ola at han opplever at noen er mer

komfortable med å være distansert og trives med hjemmekontor. Deltakerne fortalte samtidig hvordan de opplevde den nye digitale hverdagen for virksomhetene ved å kun samhandle digitalt på virtuelle plattformer. Lise opplever at de mister mye med å ha møter på Teams kontra det å møtes personlig, mens Morten har opplevd mangelen av fysisk samvær på arbeidsplassen. Ola opplever på sin side den faglige kvaliteten som dårligere:

*Jeg ser bare hvor mye gladere folk er når de har vært på kontoret de siste par ukene, og hvor mye mer effektivt samtaler er, og hvor mange verdiskapende diskusjoner og innspill man ender opp med å ha fordi man er på kontoret sammen. (Morten).*

*Vi mister diskusjonene, de kreative innspillene, spontaniteten, man mister kommunikasjon ved å se hverandre inn i øynene, og det å føle om de rundt deg er enig eller om det er noe man bør utforske mer. (..) Teams har nok kommet for å bli, men det har jammen meg de fysiske møteplassene også. De viser seg enda mer viktig etter noe sånt. (Lise).*

*Jeg synes kanskje at den faglige kvaliteten har blitt dårligere fordi man ikke får den samme diskusjonen når alle må sitte og vente til en har pratet ferdig. Den naturlige flyten i en faglig diskusjon den faller litt bort. (Ola).*

Deltakernes opplevelser av å samhandle digitalt kontra fysisk, har medført flere ulemper i samhandlingen. Slik det kommer frem i utsagnene opplever deltakerne at de mister mye verdifull interaksjon gjennom denne måten å samhandle og kommunisere på. Det mest bemerkelsesverdige ved disse utsagnene er hvordan den faglige kvaliteten på diskusjonene går ned ved å ikke være fysisk sammen. Samt Mortens opplevelse av at trivselen øker blant de ansatte ved å være på kontoret. Lise og Ola uttrykker eksplisitt at innspillene og spontaniteten i diskusjonen forsvinner fordi du blir nødt til å vente på tur til å snakke og i mye større grad enn til vanlig har et økt behov for en ordstyrer som fører diskusjonen. Som Morten påpeker i sitt utsagn vil den spontaniteten kunne føre til verdiskapende diskusjoner og innspill.

Anne og Lise er de deltakerne i undersøkelsen med ansvaret for flest ansatte i sine virksomheter. Lise uttaler blant annet at det ble utfordrende å inkludere alle ansatte i toveis-kommunikasjon når de mistet de fysiske møteplassene på kontoret. Mens Anne på sin side opplever det som krevende å gi nok og riktig informasjon til de ansatte. Samtidig påpeker Lise at det har vært enklere å fange oppmerksomheten til de ansatte i motsetning til hva det bruker å være i andre endringsprosesser. De fleste var aktivt interessert i å høre på hva ledelsen hadde å si og hvordan dette rammet de ansatte. Det samme påpeker Anne som forklarer at de benyttet seg av pressemøter og deltok i tv-sendinger med lokale aviser. Dette var en krisesituasjon som rammet hele landet. Derfor fikk de hjelp fra media til å fange oppmerksomheten rundt endringene som ble innført. Samtidig følte de behovet på at det ikke ble nok informasjon, og et behov for å variere kommunikasjonsformen:

*Med flere enn 400 ansatte så er det begrenset hvor mye involvering og toveis-kommunikasjon vi får til. (..) Vi prøvde å ikke bare informere skriftlig, men vi lagde også noen videoer sånn at de skulle se oss, for å prøve å gjøre det litt mer menneskelig likevel. (Lise).*

*Noe av det som var mest krevende i hele denne krisen var jo å gi nok informasjon og riktig informasjon, fordi det var så mange spørsmål som folk kanskje ikke hadde tenkt på. Det går nesten ikke an å få gitt for mye informasjon. Også til de du ikke tror*

*trenger den. (...) Behovet for kommunikasjon har blitt tydeligere, og behovet for fysiske arenaer hvor vi prater sammen har blitt større. (Anne).*

Som sitatet uttrykker ønsket Lise at de ansatte ikke bare skulle få beskjed på epost, men også se dem gjennom videoer. Hun snakker om det menneskelige som hun fortsatt hadde et ønske om å gi til de ansatte til tross for fysisk avstand. Som Anne uttrykker, vil det være et stort informasjonsbehov i en så stor organisasjon som en kommune er. Derfor kan det tenkes at Anne følte ekstra på dette behovet i motsetning til noen av de andre deltakerne som hadde en mindre gruppe å informere. Anne fortalte i intervjuet at denne perioden har bråmodnet deres bruk av digitale verktøy, og at de nye verktøyene kommer til å bli med inn i fremtiden. Det samme har Lise erfart med Teams som vil bli en del av kontorverktøyet videre. Likevel har behovet for fysiske møteplasser vist seg å være noe av det viktigste for virksomhetene.

Selv om deltakerne har både positive og negative erfaringer med å bruke nye digitale plattformer, vil de som påpekt av deltakerne, være en del av fremtiden. Deltakerne kan altså fortelle at de utfordringene de har hatt det siste året har ført til et økt behov for kommunikasjon og informasjon. De har benyttet seg av ulike digitale plattformer, samt media. Som Lise påpekte var det lettere å fange oppmerksomheten til de ansatte når det gjaldt endringer på grunn av koronakrisen enn det hadde vært i en vanlig endringsprosess. Samtidig gir deltakernes utsagn inntrykk av at selv om de etablerer nye måter å kommunisere på, så har de opplevd hvor stor betydning den fysiske kommunikasjonen har. Samt alt de mister ved å kun kommunisere på digitale plattformer. Som Ola forklarer har det har ført til en helt ny arbeidshverdag med både fordeler og ulemper, men at mange er komfortable med denne måten å jobbe på. Derimot har disse opplevelsene også ført til et tydelig økt behov for flere arenaer for fysisk samhandling.

## 4.5. Opplevelsen av relasjonens betydning i en krisesituasjon

Denne kategorien omhandler deltakernes opplevelse av relasjoner til de ansatte og innad i virksomhetene når krisesituasjonen oppstod. Deltakerne har ulik grad av relasjon og kontakt med de ansatte som gruppe i sine lederstillinger. Derimot beskriver flere av deltakerne hvordan de har opplevd relasjonen til de ansatte som en viktig faktor på forhånd, underveis og etter en stor endringsprosess. Samt hvordan relasjonene har blitt forandret som en følge av krisesituasjonen:

Morten opplever det som viktig å ha en flat struktur i organisasjonen og uttaler: *vi ønsker at ingen skal ha en voldsom ærefrykt for folk over i organisasjonen.* For at dette skal være mulig utaler han at det er viktig for han å være «kompis» med alle i virksomheten. Hans etablerte relasjon og tilknytning til alle i organisasjonen opplever han som betydningsfull når krisesituasjonen oppstod:

*Jeg vil si at den tilliten som var etablert før korona har vært helt avgjørende for at dette skal gå fint. Om det er tillit eller om det er en sånn medmenneskelig relasjon eller om det er linket til at vi kjører en veldig transparent stil (...) Det flyter mye «smoothere» når alle tenker at de er på samme lag uavhengig av om du er sjef eller ansatt, før problemet oppstår. (Morten).*

Som Morten beskriver har han opplevd den tilliten som var etablert før koronakrisen som avgjørende for hvordan de har håndtert krisen. Samtidig påpeker han at han er opptatt



av at alle skal være på samme lag, uavhengig av hvor du befinner deg i organisasjonen. Det kan dermed tenkes at dette synet på ledelse og relasjoner har vært av stor betydning for Morten sin opplevelse av å lede gjennom koronakrisen. En lignende opplevelse har Ola, som også uttrykker at han opplevde det som lettere å ivareta de ansatte når relasjonene var etablert på forhånd av krisen. Derimot opplevde han det som utfordrende å ta vare på de ansatte og at de må bli flinkere til å ta vare på seg selv når de er distansert fysisk:

*Det var lettere å ivareta de ansatte når jeg kjenner de som individer på forhånd og vet hvordan de liker å jobbe og hva som er deres utfordringer (..) Det har vært vanskelig å følge opp de ansatte på hjemmekontor. Folk må være flinkere til å ta vare på seg selv, flinkere til å sette grenser og si ifra. Og jeg håper at de har blitt flinkere til det, men det er vanskelig å måle. (Ola).*

Ola uttaler at han synes det er vanskelig å ivareta de ansatte når de er distansert, og at hans etablerte relasjon og kontakt med de ansatte gjorde det lettere å følge opp når krisen først inntraff. Denne bekymringen rundt Ola sin opplevelse av de ansattes velferd, gir et inntrykk av at hans relasjon til de ansatte er viktig for han som leder.

Anne er den av deltakerne som har vært i stillingen i kortest tid, noe hun har opplevd som utfordrende når krisesituasjonen oppstod. Hun beskriver det som krevende å komme inn som en ny leder rett før utbruddet av pandemien:

*Dette året skulle jeg bruke til å bygge relasjoner. (..) Det har vært vanskelig å bygge relasjon og kontakt med de ansatte når det er mange jeg aldri har sett og møtt fysisk engang. (Anne).*

Det har altså blitt opplevd som utfordrende å bygge relasjoner uten å befinne seg på samme sted. Den samme opplevelsen påpeker også Morten i sitt intervju. Han beskriver den relasjonelle distansen mellom han og de nyeste som har startet etter pandemien som større enn om de hadde befunnet seg på kontoret sammen. Disse opplevelsene til deltakerne viser hvor vanskelig og utfordrende det har vært å etablere relasjoner gjennom digitale plattformer i motsetning til fysisk samhandling.

Lise har ansvaret for mange ansatte i sin stilling, og kan på sin side fortelle at de ansatte som ikke var aktivt interessert og engasjerte seg, er de hun har minst kontakt med i dag:

*De ansatte som var aktivt med og stilte spørsmål fikk kanskje en større forståelse enn gjennomsnittet om hvorfor vi gjorde som vi gjorde. Sånn at de har jeg kommet litt nærmere innpå (..). Vi har sett sider av hverandre som vi kanskje ikke har sett før, som gjør at man kanskje kommer litt nærmere hverandre rent mellommenneskelig da. Det er de ansatte jeg har nærmest relasjon til i dag. (Lise).*

Lise har altså opplevd at de ansatte som ikke engasjerte seg og stilte spørsmål rundt krisesituasjonen, de snakket hun heller ikke med. Noe som førte til at de hadde lite relasjonell kontakt i pandemien. Mens de som engasjerte seg og dermed hadde flest diskusjoner med, er de hun har kommet nærmest relasjonelt. Lise sin opplevelse påpeker hvordan krisen har ført til en nærmere relasjon til noen av de ansatte og hvordan relasjonene har forandret seg i krisesituasjonen.

Ut fra disse utsagnene kommer det tydelig frem hvordan deltakerne har opplevd den etablerte relasjonen som avgjørende. Samt hvor krevende det har vært å etablere relasjoner uten fysisk samhandling. Dette viser at etablerte relasjoner kan være en

styrke for krisehåndtering. Samtidig kan utsagnene vise at de har lært hverandre bedre å kjenne etter en slik prosess og kommet nærmere hverandre, som Lise trekker frem. Denne kategorien viser hvor viktig den relasjonelle samhandlingen mellom mennesker er.

Jeg har nå presentert studiens fire funn i form av fire hovedtema som har fått benevnelsen (1) *opplevelsen av uforutsigbarhet i en krisesituasjon*, (2) *å innføre en endring under tidspress*, (3) *opplevelsen av å miste den fysiske kommunikasjonen og økt informasjonsbehov*, og (4) *opplevelsen av relasjonens betydning i en krisesituasjon*. Med bakgrunn i analysen av disse hovedkategoriene vil jeg nå gå over til drøftingsdelen hvor jeg vil drøfte problemstillingen ytterligere opp mot teorien som ble presentert i kapittel 2.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere studiens funn som ble presentert i forrige kapittel i lys av teori og forskning, og gjennom dette drøfte problemstillingen: *Hvordan opplever ledere å fasilitere endringsprosesser som følge av koronakrisen?* Med utgangspunkt i problemstillingen og den teoretiske forankringen er det tre hovedområder jeg ønsker å drøfte på tvers av de ulike kategoriene presentert i funnkapitlet. Dette er: (1) *å lede i en krisesituasjon i motsetning til planlagt endring*, (2) *behovet for kommunikasjon og informasjon i en endringsprosess*, (3) *menneskelige reaksjoner i møte med forandring* og (4) *adaptive utfordringer krever adaptivt lederskap*. Før jeg til slutt vil avslutte kapitlet med en sammenfatning av drøftingen.

### 5.1 Å lede i en krisesituasjon i motsetning til planlagt endring

Både deltakernes opplevelser og presentert teori viser at vi lever i en tid der endringer er blitt en stor del av hverdagen (Jacobsen, 2018). Som påpekt av Hennestad & Revang (2017) er endringstakten i samfunnet og for organisasjoner stor og økende. Dette fører til at vi må reagere raskt når en situasjon oppstår. Dette kan ses i sammenheng med koronapandemien som en adaptiv utfordring, som omhandler de utfordringene vi står overfor, og som vi må lære for å kunne håndtere både dagens og fremtidens arbeidsliv (Heifetz et al., 2009). I organisasjonslivet vil ledere i krisetider bli satt under press for å gi en løsning som kan lindre krisen i organisasjonen. Når utfordringer er adaptive, er det bare menneskene i organisasjonen som kan gi svaret, og lederens jobb blir dermed å hjelpe de med å tilpasse seg (Leavy, 2011). Med utgangspunkt i oppgavens teoretiske forankring ønsker jeg først å drøfte negative og positive aspekter ved en krise. Før jeg vil diskutere endring med et tidspress som en konsekvens av koronapandemien.

#### 5.1.1 Negative og positive aspekter ved en krisesituasjon

Et av studiens funn, beskrevet gjennom kategorien *opplevelsen av uforutsigbarhet i en krisesituasjon*, beskriver hvordan deltakerne opplevde det brede spekteret av reaksjoner. Samt hvordan tidligere erfaringer fra kriser bidro til å håndtere situasjonen, og nye erfaringer deltakerne har opparbeidet seg av å lede i koronapandemien. Som presentert innledningsvis kan *krise* defineres på flere måter og inneholde flere betydninger. Definisjonen til Barton (1993) har fokus på den uforutsigbarheten en krise fører med seg, og hvordan følgene av en begivenhet kan ødelegge for organisasjonen og dens ansatte. Denne studien peker på uforutsigbarheten ved enhver krise, i form av at ingen vet hvor langvarig en krisesituasjon er, og de ulike reaksjonene som vil kunne oppstå i en krise. Når en krise oppstår har en som Pedraza (2010) poengterer, ikke noe annet valg enn å håndtere krisen riktig med det formål om å redusere den negative virkningen som den kan medføre til et minimum. Slik det kommer frem i denne studien, påpeker samtlige deltakere at tidligere erfaring fra krisesituasjoner bidro til å håndtere krisen positivt. Samtidig påpeker Pedraza (2010) at hver krisesituasjon er unik og bør styres deretter. Krisehåndtering er med andre ord ingen fast prosess som utføres likt i alle situasjoner. Dette utpekte seg i funnet, ved at selv om noen deltakere hadde erfaring fra tidligere krisesituasjoner, og etablerte rutiner og beredskapsplaner for en pandemi, var de ikke

direkte overførbar til koronapandemien som krisesituasjon. Dette er med på å styrke Pedrazas (2010) poeng om at ingen krisesituasjoner kan håndteres likt. Altså kan en si at studien er med på å styrke synet om hvordan enhver krisesituasjon er individuell. At tidligere rutiner og erfaringer fra kriseledelse vil kunne være veiledende, men ikke direkte overførbar til enhver krisesituasjon.

Selv om denne studien påpeker utfordrende aspekter ved krisesituasjoner, blir det også trukket frem noen positive aspekter av deltakerne. Funn fra analysen viser at det har vært lettere å fange de ansatte sin oppmerksomhet i en krisesituasjon i motsetning til hva det bruker å være i andre planlagte endringsprosesser. Studien viser at krisen som oppstod førte til en helt annen aksept av endringene som ikke nødvendigvis ville vært like stor i andre endringsprosesser. Som Aarset (2010) poengterer vil en krise ved riktig oppførsel kunne snues om til en gylden mulighet for en organisasjon. Det synlige behovet for endring vil kunne tilby muligheter for å endre flere ting ved organisasjonen, nettopp fordi behovet for endring blir så tydelig. De ansatte vil akseptere endringen i større grad når de selv opplever eller ser det store behovet for endring. Dette samsvarer med Kotters (1996) poeng om at en krise kan øke «urgency of change». Å etablere en følelse av at det haster, som er det første og vanskeligste trinnet i Kotters (1996) endringsmodell, vil kunne komme «gratis» i en krisesituasjon fordi nødvendigheten for endring blir stor og synlig for alle involverte. Selv om strukturer, prosesser og regler burde være på plass for å avverge og samtidig fungere veiledende under kriser, kan en krise når den først oppstår, bidra positivt til forandring i en organisasjon. Derfor er det viktig å benytte seg av muligheter i kriser, og ikke bare se på kriser med et negativt blikk når den først oppstår. Samtidig er det viktig å være bevisst på at en krise vil bestå av et komplekst samspill mellom reaksjoner og aksjon som vil være umulig å forutsi helt perfekt (Hennestad & Revang, 2017).

### 5.1.2 Betydningen av tid til å innføre endring i en endringsprosess

Et sentralt funn i dette forskningsprosjektet, uttrykt gjennom kategorien *å innføre endring under tidspress*, er betydningen av tid i en endringsprosess. Funnene fra kategorien viser at deltakerne måtte innføre brå og plutselige endringer på kort tid da regjeringen den 12.mars 2020 innførte lockdown i Norge. Dette kan forstås i lys av det Jacobsen (2018) kaller et reaktivt perspektiv på endring. Det vil si at en hendelse på et tidspunkt er årsaken til at organisasjoner må endre seg. Som deltakerne forklarer, ble de «tvunget» til å endre seg som en konsekvens av en hendelse (koronapandemien) som allerede hadde funnet sted. I denne måten å betrakte endringer på er det dermed en tidsmessig sammenheng som er drivkraft til endringene deltakerne har opplevd i denne studien (Jacobsen, 2018).

Motsetningen til et reaktivt perspektiv på endring er et proaktivt perspektiv. Dette betyr at en tilpasning er en planlagt, ønsket endring av organisasjonen (Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) forklarer at en planlagt endring derfor må betraktes som en prosess. Dette samsvarer med deltakernes opplevelse av den komplekse og detaljerte utarbeidelsen en planlagt organisasjonsendring innebærer av kartlegging og utredninger. Den største forskjellen på en planlagt endringsprosess og en krise, er at du har tid til å

stoppe og evaluere. Noe som blir tydelig i Anne sitt utsagn fra funnene: «*i en planlagt omorganisering så kan du planlegge og trekke i bremsen, men i en krise så må du ta det som det kommer*». Alle planlagte endringsprosesser vil dermed bestå av et komplekst samspill mellom ulike aktørers handlinger, som fører til at et forsøk på å innføre en endring vil skape ulike reaksjoner blant ulike mennesker og ulike grupper (Hennestad & Revang, 2017; Jacobsen, 2018). Det finnes mange ulike teorier for planlagte endringsprosesser. Ved å benytte seg av en teori eller en modell for planlagt endring, vil det kunne være lettere å organisere, og sørge for en vellykket endringsprosess. Et spørsmål en da kan stille seg er, hvor lett vil det være å benytte en slik modell for endring når endringen innføres med et tidspress? Kurt Lewins tretrinnsmodell for endring forklarer endring i form av en prosess med modifisering mellom motstridende krefter (Lewin, 1951). På den ene siden i Lewins modell er det krefter for stabilitet, og på den andre siden er endringskreftene. Denne modellen beskriver hvor kompleks en planlagt endringsprosess kan være, samt alle trinnene den involverer.

Lewins første steg i modellen for endring omhandler at systemet må brytes opp slik at de ansatte ser og opplever behovet for endring (Akingbola et al., 2019). Dette steget kritiseres av Burnes (2004) som påpeker at modellen er for forenklet og mekanisk når organisasjonsendringer er noe som foregår kontinuerlig. Schein (1987) har i sin reviderte versjon av Lewins modell derimot utdypet viktigheten av å skape motivasjon og villighet til å endre seg i den første fasen. For at dette skal være mulig er det nødvendig å skape sosial sikkerhet og trygghet (Schein, 1987). Et viktig funn fra denne studien er tidsperspektivet i fremstillingen av funnkapitlet som omhandler deltakernes opplevelse av mangel på inkludering i endringene. Deltakerne ønsket å involvere de ansatte i endringsprosessen for å øke følelsen av eierskap til endringene som ble gjort. Mangelen på inkludering i endringsprosesser vil kunne føre til at de ansatte utvikler, og føler på emosjoner som frustrasjon, sinne eller frykt (Munkejord, 2014). For at de ansatte skal kunne føle seg sosialt trygge, er det viktig å ikke ha frykt for å omfavne endringene (Schein, 1987). Dette synet til Schein (1987) står i kontrast til deltakernes opplevelser av store endringer som uhensiktsmessig når alt rundt er kaotisk i organisasjonen, og opplever det dermed som viktig å holde en gjenkjennelighet og fasthet i organisasjonen som alle er kjent med.

Dette funnet kan forstås i lys av Northouse (2019) som påpeker at trygge miljøer har vist seg å være avgjørende for å bevege en gruppe mot tilpasning av en tilstand eller situasjon. Fordi en aldri kan forutsi helt eksakt konsekvensene og resultatet av endring, er det vanskelig å forutsi som deltakerne erfarte, hvordan menneskene i organisasjonen reagerer på store endringer i en krisesituasjon. Dette viser at i endringer under tidspress vil det være av like stor betydning å skape trygge miljøer for de involverte enn å skape et press om at alle endringer skal omfavnes umiddelbart. Når en krisesituasjon tar tid, vil det være en modningsprosess for både organisasjonen og den enkelte medarbeider å forstå og faktisk ta budskapet innover seg. For som Schein (1987) har påpekt er det viktig å knytte atferden som kreves for å få endringene til å lykkes, til ens selvkonsept. Dette er en prosess som krever tid. En organisasjon og et selv er alle avhengig av rammer og struktur som skaper stabilitet (Kvalsund & Meyer, 2017). For at det skal være mulig å forankre endring i ens selvkonsept, vil det ta tid og kreve betydelig praksis i å prøve ut den nye atferden, få tilbakemeldinger og tilpasse seg etter dette.

Samtidig er det viktig som Lewin understreket, at effektiv endringsledelse må erkjenne viktigheten av det komplekse samspillet mellom miljøfaktorene som driver endring i organisasjoner (Akingbola et al., 2019). Dersom endringen tar for lang tid i en planlagt endringsprosess vil det bli vanskeligere å implementere endringen og skape oppslutning blant ansatte, fordi de ikke opplever eller ser behovet. På den andre siden, hvis en endring skjer for raskt og brått er det viktig at det ikke vil skape apati og følelse av hjelpeløshet, eller andre negative emosjoner (Munkejord, 2014). Dette betyr at i hvilken rekkefølge ulike endringstiltak blir iverksatt, vil i stor grad være med på å bestemme hvordan endringsprosessen vil forløpe. Dermed kan en si at funnet om opplevelsen av tid i studien, fremhever det unike ved hver endringssituasjon når det gjelder den varierte konteksten endringen befinner seg i, utfordringene og menneskene i organisasjonen.

## 5.2 Behovet for kommunikasjon og informasjon i en krise

Et viktig funn i denne studien er hvordan kommunikasjonen og behovet for informasjon har endret seg for deltakerne gjennom koronapandemien. Som en del av å fasilitere endring kommer det frem av funnene i kategorien, *opplevelsen av å miste den fysiske kommunikasjonen og økt informasjonsbehov*, at deltakerne ikke bare måtte legge til rette for endringer på arbeidsplassen. De måtte også legge til rette for å arbeide på helt nye måter hjemmefra. Dette involverte blant annet å lede en organisatorisk endringsprosess for ansatte uten å fysisk være tilstede. Dette medførte store forandringer i kommunikasjon, og behovet for informasjon økte betraktelig for deltakerne og medarbeiderne. Pedraza (2010) påpeker at et av de viktigste prinsippene for å reagere på den mest effektive måten i en krisesituasjon, er å administrere informasjonsflyten. Som presentert i den teoretiske forankringen er begrepene kommunikasjon og informasjon nært beslektet. Kommunikasjon er prosessen der en person, eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en person, gruppe eller organisasjonen (mottaker). I denne definisjonen av Kaufmann og Kaufmann (2015) kan kommunikasjon forstås som informasjonsoverføring. Den digitale teknologien som har utviklet seg de siste tiårene ble viktige kanaler for mellommenneskelig kommunikasjon og interaksjon for blant annet å kunne opprettholde relasjoner, motta informasjon og utveksle emosjonell og materiell støtte i koronapandemien (Nguyen et al., 2021). Selv om de ansatte ble distansert fra hverandre og arbeidsplassen, bidro virtuell kommunikasjon til å opprettholde tilhørigheten til kolleger, virksomheten og lederne i krisesituasjonen. Jeg vil nå drøfte funnet om deltakernes opplevelser av å gå fra fysisk kommunikasjon til å måtte benytte seg av nye digitale plattformer for å opprettholde kommunikasjonen, og informasjonsflyten mellom alle ledd i virksomheten.

### 5.2.1 Å lede via digitale kommunikasjonsverktøy

Funn fra studien viser hvordan behovet for kommunikasjon har blitt tydeligere, og behovet for fysisk samhandling større. Funnene viser hvordan bruken av Teams og Zoom som kontorverktøy har ført til en helt ny arbeidshverdag. Sammenfallende med dette funnet er forskningen gjort av Standaert med kolleger (2021), som viser at den globale prosentandelen av virtuelle møter steg fra 40% før pandemien til nær 100% under

pandemien. Deltakerne i studien hadde liten eller ingen kultur innad i virksomheten for å jobbe distansert via virtuelle møteplasser før pandemien oppstod. Et av studiens funn er dermed hvordan koronakrisen har bråmodnet bruken av digitale kommunikasjonsverktøy for organisasjoner. Forskningen til Nguyen med kolleger (2021) viser at koronapandemien og retningslinjene for lockdown har presentert nye barrierer og motivatorer som påvirket bruken av digitale kommunikasjonsmidler. Deltakerne påpeker i funnet at de raskere har tatt i bruk, og fått et mye større omfang av bruken av digitale verktøy enn de hadde gjort uten koronapandemien. Dette er et eksempel på åpenbare og mindre åpenbare segmenter en endring kan føre med seg. Arbeidshverdagen ble snudd på hodet for alle deltakerne til å måtte gjennomføre møter og samhandling kun via digitale plattformer. Deltakerne ble derfor nødt til å fasilitere en endring i virksomheten, men uten å kunne følge opp de som skal utføre endringene fysisk på arbeidsplassen. Opplevelsen av å fasilitere en endring distansert fra dem som skal utføre endringene blir påpekt som en krevende lederoppgave av deltakerne.

Deltakernes manglende opplevelse av å kunne følge opp medarbeiderne sine og savnet av den manglende fysiske møteplassen er begrunnet i mye forskning. Både Jablin (1982) og O'Connor (1990) påpeker at ansikt-til-ansikt kommunikasjon har større innvirkning enn noe annet enkeltmedium. Nettopp på grunn av det interaktive potensialet denne kommunikasjonsformen tilbyr via dens umiddelbarhet som oppmuntrer til økt involvering i prosessen, ved blant annet å kunne signalisere på andre måter enn kun verbalt om enighet eller uenighet rundt et tema. Derimot kommer det frem i funnet at noen ansatte er mer komfortabel med å sitte distansert fra leder og medarbeidere i møter. Som Kelley (2016) påpeker kan nye måter å arbeide på i en organisasjon føre til en personlig vekst for de ansatte, en mulighet til å vise andre sider/skjulte evner, samt økt kreativitet. Slik det kommer frem i denne studien kan en si at det aldri vil være kun negative eller positive sider med endring. For noen vil endringen føre til økt innsikt eller opplevelsen av nye sider ved seg selv. Mens for andre vil det føre til dårligere opplevelser og gi økt innsikt i egne preferanser når det gjelder arbeidsmåter. Dette viser at nye måter å jobbe på vil føre til utvikling og læring, som kan være både positive og negative utviklingsmuligheter for de ansatte, samt kommunikasjonskulturen til enhver virksomhet.

Standaert med kolleger (2021) påpeker at effektive møter er viktige redskaper for organisatorisk effektivitet. Et aspekt fra funnet om å miste den fysiske kommunikasjonen, er hvordan størrelsen på gruppen ansatte fører til begrensninger i forhold til hvor mye involvering og toveis-kommunikasjon som er mulig fra et lederperspektiv. Den digitale kommunikasjonen derimot, både muliggjør og legger hindringer for effektiv kommunikasjon for et større antall deltakere. På den ene siden går det lettere å overføre og distribuere informasjon til mange. Her kan den virtuelle kommunikasjonsplattformen være mer effektiv for de involverte partene i kommunikasjonen for å oppnå en større felles forståelse om et emne (Standaert et al., 2021). På den andre siden kan digital kommunikasjon føre til et underskudd på det grunnleggende behovet vi mennesker har for sosial kontakt som kan være resultatet av mangelfull non-verbal kommunikasjon via skjerm (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Funn fra kategorien, *opplevelsen av å miste den fysiske kommunikasjonen*, viser hvor viktig deltakerne opplever de uformelle og sosiale interaksjonene i en virksomhet. De uformelle møteplassene i en organisasjonen forsvinner når de ansatte i bedriften ikke befinner seg

på samme lokasjon lenger. Kantina, gangen og parkeringsplassen er alle eksempler på uformelle lokasjoner hvor sosial interaksjon er naturlig. Et viktig funn i denne studien er hvordan de fysiske uformelle og formelle samtalene fører til verdiskapende diskusjoner, kreative innspill og økt faglige nivå på diskusjoner, som en mister med digital kommunikasjon. Samt de positive emosjonene de ansatte uttrykker ved å være fysisk tilstede sammen. Denne studien vil altså være med på å styrke forskningen til Standaert og hans kolleger (2021) om fraværet av tilleggsinteraksjon på virtuelle kommunikasjonsplattformer gjennom koronapandemien. Selv om deltakerne har tatt i bruk nye virtuelle kommunikasjonsverktøy på arbeidsplassen, viser studien hvor viktig fysiske arenaer er. Og at en virtuell verden aldri helt kan erstatte de fysiske interaksjonene i en virksomhet. Samtidig så kan resultatet av forskningen til Gabbiadini med kolleger (2020) som viste at virtuelle møter kan fremme en høyere oppfatning av sosial støtte, noe som igjen ble forbundet med lavere følelse av ensomhet, kjedsomhet, sinne/irritabilitet og følelse av tilhørighet i pandemien, være en indikasjon på hvordan vi mennesker i krisesituasjoner er flinke til å omstille oss. Samt å finne andre løsninger når vi blir tvunget til å endre den foretrekkende måten å kommunisere på. Dette er egenskaper som er viktige for å håndtere både nåtidens og fremtidige adaptive utfordringer i alle virksomheter.

### 5.2.2 Det store informasjonsbehovet

Som en konsekvens av hvor viktige kommunikasjonsflyten oppleves i en krisesituasjon, peker denne studien på det umettelige behovet for informasjon. Som Løvik (2015) poengterer, vil en smittetrussel nesten alltid utløse frykt og er vanskelig å kommunisere. Deltakernes opplevelse av at det ikke kunne gis nok informasjon og at det oppstod spørsmål som de ikke kunne forutse, samsvarer med et kjent dilemma i ledelsesfeltet som handler om å kunne kommunisere hvorfor endringene skal gjennomføres. Samt når og hvordan de skal gjennomføres, og at de må kunne kommunisere hvilke konsekvenser endringene vil ha for den enkelte (Munkejord, 2014). Studiens funn om det store informasjonsbehovet står i kontrast til Irgens (2011) argumentasjon om riktig informasjonsmengde i en virksomhet. Irgens (2011) påpeker at informasjonsunderskudd er en vanlig del i mange organisasjonsendringsprosesser som kan føre til stressrelaterte symptomer. Derfor er riktig informasjonsmengde av riktig kvalitet til riktig tid, og til riktig målgruppe avgjørende for virksomheten. Derimot er ikke løsningen å åpne alle sluser og la informasjonen «strømme fritt». Det er viktig å sørge for at informasjonsmengden ikke er større enn hva den enkelte er i stand til å ta innover seg (Irgens, 2011). Dette synet til Irgens (2011) står igjen i kontrast til Kveine og Erliens (2019) argument om at et endringsbudskap aldri kan bli gjentatt for ofte i en endringsprosess. Funnet om det store informasjonsbehovet i denne undersøkelsen kan være med på å belyse denne diskusjonen om informasjonsbehovet hos organisasjoner i en krise. Ifølge Løvik (2015) krever krisesituasjoner krisekommunikasjon, som skal bidra til effektiv krisehåndtering ved å innfri informasjonsbehov både internt og eksternt. Som funnene fra studien viser, vil det alltid være mye følelser og reaksjoner i møte med en krisesituasjon. Desto viktigere vil da behovet være for fakta og informasjon for de involverte. Et stort informasjonsbehov kan være en konsekvens av uvisshet og manglende inkludering i avgjørelser, som var et resultat i denne krisesituasjonen grunnet den korte reaksjonstiden.



Derimot, det som skiller seg ut ved denne endringsprosessen var den internasjonale krisesituasjonen som hele verden befant seg i. Funn fra den diskuterte kategorien viser at media og pressen var en stor bidragsyter for å skape oppmerksomhet rundt krisesituasjonen. Mye faktainformasjon om pandemien ble formidlet gjennom pressen. Det kan dermed tenkes at de daglige pressekonferansene om koronapandemien bidro til å dekke mye av det store informasjonsbehovet for fakta hos de ansatte. Men derimot at det var lite rom for å diskutere følelsene som oppstod rundt informasjonen som ble gitt, grunnet mangelen på fysisk interaksjon. Ifølge Kveine og Erlien (2019) må kommunikasjonen handle om både fakta og følelser for å redusere usikkerhet. Et spørsmål som reiser seg er om det store informasjonsbehovet var en konsekvens av manglende uformelle plattformer eller arenaer for interaksjon. Altså arenaer hvor de ansatte kunne diskutere følelser rundt endringene internt i virksomheten med andre ansatte og ledere. Når de fysiske interaksjonene på arbeidsplassen forsvant, kan det tenkes at de naturlige plattformene for å snakke om følelser rundt endringene forsvant med. For å kunne håndtere et stort informasjonsbehov i senere krisesituasjoner, kan denne studien være med på å belyse betydningen av å etablere uformelle plattformer. Nettopp for å kunne ivareta behovet om både fakta, men også følelser hos de ansatte for å redusere usikkerhet. Funnene som beskrives gjennom kategorien, *opplevelsen av uforutsigbarhet i en krisesituasjon*, viser det store spekteret av reaksjoner hos de ansatte. Mangelen på plattformer for å diskutere følelsene som oppstod, kan være med på å forklare deltakernes opplevelse av at de ansatte reagerte så ulikt og i varierende grad på krisesituasjonen. Dette vil diskuteres videre i neste avsnitt.

## 5.3 Menneskelige reaksjoner i møte med forandring

Funnene fra kategorien *opplevelsen av uforutsigbarhet i en krisesituasjon*, og *opplevelsen av relasjonens betydning i en krisesituasjon*, viser hvordan mennesker reagerer ulikt og uforutsigbart når en krisesituasjon oppstår. Samt betydningen av relasjoner og tillit i en krise. Som diskutert tidligere ble deltakernes opplevelse av å ikke endre for mye i en krisesituasjon et viktig aspekt fra funnet. Nettopp fordi reaksjoner alltid vil variere, og er umulig og forutsi. Dette samsvarer med Kvalsund og Meyer (2017) sitt syn på at en endring representerer noe truende som medfører ansvar og forandring. Jeg vil nå diskutere hvordan deltakerne opplevde det store og brede spekteret på reaksjoner hos de ansatte, og deltakernes håndtering av disse.

### 5.3.1 Reaksjoner og emosjoner på endring

Opplevelsen av endring vil variere alt i fra om det kommer som overraskelser eller som hendelser vi ikke kan påvirke eller kontrollere. Det samme påpeker Munkejord (2014), ved at mennesker er emosjonelle av natur, som innebærer at foruten det tekniske aspektet ved å gjennomføre endringer, må ledere også håndtere de ansattes emosjoner. Funnene fra studien viser at deltakerne opplevde det som utfordrende å lede en gruppe ansatte når de reagerte så ulikt, og spesielt når oppførselen til mennesker du i utgangspunktet kjenner godt forandrer seg. Deltakernes ønske om å forstå reaksjonene til de ansatte kan ha en sammenheng med undersøkelser gjort av Liu og Perrewé (2005) som antyder at lederens manglende evne til å ta innover seg de ansattes emosjonelle reaksjoner og håndtere disse, kan være en av årsakene til at endringer mislykkes. Som

deltakerne påpeker er det en utfordring å kunne vite hva som ligger bak hver reaksjon hos de ansatte. Det er nettopp det som gjør det så utfordrende med lederskap. For hvordan skal du kunne ivareta individer når behovet er så ulikt?

Forskning av Holt og hans kolleger (2003) viser at for å fasilitere en endringsprosess for en gruppe ansatte så vil de ansattes involvering være med på å påvirke deres oppfatning av endringen. Lederen må derfor være forberedt på å inkludere de ansattes spørsmål i endringsprosessen. Dersom de ansatte ikke blir inkludert i endringen, er dette en form for *tap* som kan føre til motstand, fordi en opplever manglende valg ved å bli tvunget til å flytte til en ny tilstand av å være og handle (Burke, 2014). For at en endringsprosess skal kunne oppleves enklere å fasilitere, er det derfor viktig å aktivt involvere de ansatte før endringen finner sted. Denne studien peker på at dette ikke lot seg gjøre i denne konkrete endringsprosessen, grunnet den korte reaksjonstiden. Det kan dermed tenkes at de reaksjonene deltakerne opplevde, oppstod som en konsekvens av manglende inkludering og eierskap av endringene som i stor grad påvirket de ansattes hverdag. Undersøkelser gjort av Wanberg og Banas (2000) støtter opp under denne refleksjonen, ved at jo mer organisasjonsmedlemmer har en tendens til å være optimistiske eller har høy intern kontroll, desto mer åpen for, og støttende for endring var de ansatte. Derfor vil de fleste mennesker ikke oppleves som enten positiv eller negativ til en type endring. I denne sammenhengen innebærer det at de fleste ansatte vil mest sannsynlig være ambivalente når en blir konfrontert med muligheten for endring (Piderit, 2000). Noen aspekter av endringen kan oppleves som positivt, mens andre deler kan være mer negativt. Dette representerer funnene fra undersøkelsen, som viser alle de motstridende interessene, ulike reaksjonen, samt alle ulikhetene individer vil ha med seg inn i enhver samhandling med andre.

### 5.3.2 Betydningen av relasjoner og tillit for å skape trygge miljøer

Deltakernes opplevelse av de mange måtene de ansatte reagerte på, kan samsvare med forskning presentert av Oreg (2003) ved at det er fire forskjellige primære måter å reagere på endring. Deltakerne forklarer at de måtte stenge kontorene og arbeidslokasjonen til de ansatte, andre ble permitterte, mens noen ble omplassert. Alle disse utfallene er med på å påvirke de ansattes daglige rutiner som igjen kan føre til følelsesmessige reaksjoner. Å bli permittert fra jobben, eller ikke vite når du får muligheten til å dra på arbeidsplassen igjen, er faktorer som kan skape negative emosjoner hos de ansatte som frustrasjon, sinne eller frykt (Munkejord, 2014). Disse reaksjonene er spesielt vanlig når endringen pålegges uten involvering (Oreg, 2003). Som deltakerne forteller har de ansatte fått lite, eller ingen, beslutningsmedvirkning i de endringene som ble innført grunnet mangelen på tid. Et spørsmål en da kan stille seg er om de emosjonelle reaksjonene deltakerne opplevde ble rettet mot ledelsen eller de nasjonale tiltakene regjeringen innførte i denne konkrete krisesituasjonen? Regjeringen appellerte i stor grad til dugnadsånd og samfunnsoppdraget til mange virksomheter under pandemien. Dette fremstod som en stor motivasjonsfaktor for mange i starten av pandemien. Derimot er utfordringen, som den ene deltakeren påpekte i funnene, hvordan en krise skaper slitasje i organisasjonen når den blir langvarig. Derfor kan det tenkes at de ulike emosjonene mot endring har utviklet seg i takt med slitasjen som en konsekvens av en langvarig «unntakstilstand» for de ansatte. Dette vil kunne skape usikkerhet og negative emosjoner (Munkejord, 2014).

Northouse (2019) påpeker at trygge miljøer har vist seg å være avgjørende for å bevege en gruppe mot tilpasning av en tilstand eller situasjon. En slitasje og usikkerhet vil kunne true de trygge miljøene. For å kunne skape et trygt miljø står begrepet tillit sentralt. Denne studien peker på at de etablerte relasjonen før pandemien fant sted, var av avgjørende grad for deltakerne når krisen oppstod. Samt for å enklere kunne følge opp de ansatte på hjemmekontor. Som Spurkeland (2012) påpeker handler ledelse om å gjøre andre gode. For at det skal være mulig er det viktig å investere i relasjoner til dem. Funnene fra studien viser at deltakerne opplevde det som enklere å lede i en krise når alle vet hvor dem skal, og når alle tenker at de er på samme lag før problemet oppstår. Derfor står både relasjon og tillit sentralt i deres opplevelse av å fasilitere endring.

Spurkeland (2017) påpeker at tillit er bærebjelken i enhver relasjon. Uten gjensidig tillit vil det være vanskelig å etablere en gjensidig relasjon. Ved å investere i relasjon til sine ansatte, vil det være lettere å opprettholde sin viktigste ressurs: nemlig de ansatte i virksomheten (Heifetz et al., 2009). Å etablere relasjoner digitalt har derimot vist seg som utfordrende gjennom funnene i kategorien *opplevelsen av å miste den fysiske kommunikasjonen og økt informasjonsbehov*. Dette funnet samsvarer med forskningen til Standaert med kolleger (2021). Når det gjelder å etablere og bygge relasjoner, viser forskningen at virtuelle møter er mindre effektive enn fysisk interaksjon. Dette skyldes viktigheten av evnen til å oppleve en samlokalisering med den andre. I virksomheter som er åpne for nye måter å utvikle seg på og løse problemer, vil en nok i større grad enn tidligere være avhengig av å kunne etablere og bygge relasjoner digitalt. Som resultatet av forskningen til Standaert med kolleger (2021) viser, så forventes det et permanent skifte av virtuelle møter, til fordel for fysiske møter som krever å reise til et nivå på 75% i 2024. Koronapandemien har vist at geografiske skillelinjer i mindre og mindre grad blir en hindring for samarbeid. Utviklingen av uformelle virtuelle møteplasser vil derfor kunne være viktige for å etablere relasjoner digitalt i fremtiden.

## 5.4 Adaptive utfordringer krever adaptivt lederskap

Resultatet av nylig forskning gjort av Bajaba og hans kolleger (2021) antyder at ledere med en adaptiv personlighet har en tendens til å ha økt effektivitetsnivå for å lede under en krise. Som presentert gjennomgående i drøftingen, er kriser en krevende prøvelse for enhver leder. Funnene fra studien viser at lederne har opplevd å innføre endringer under tidspress, gått fra fysisk samhandling til digitale plattformer for kommunikasjon og informasjonsformidling. Samt de menneskelige emosjonene som oppstår i møte med endring og kriser, og relasjonens betydning. Som Burke (2014) forklarer innebærer endring et skifte bort fra en kjent situasjon med fortrolighet og komfort til det ukjente og usikre som krever en tilpasning av nye atferdsmønstre. Ifølge Northouse (2019) handler adaptivt lederskap om lederens evne til å inspirere organisasjonsmedlemmer til å tilpasse seg endringer i miljøet. Jeg vil nå trekke frem funn gjennomgående fra alle kategoriene for å drøfte deltakernes opplevelse av, og erfaring med adaptivt lederskap i møte med adaptiv utfordringer, som koronapandemien representerer.

### 5.4.1 Adaptive ledere med adaptive personligheter

Adaptivt lederskap fokuserer på individets evne til å lede i en kompleks situasjon (Northouse, 2019). Deltakerne kunne blant annet uttale at de har vært forsiktige med å endre for mye i en krisesituasjon, noe som krever evnen til å være rolige og ikke forhaste seg i avgjørelser som tas. Dette er viktige aspekter ved adaptiv ledelse, ettersom adaptivt lederskap er en sosial prosess som krever at lederen skaper et trygt miljø (Northouse, 2019). Derfor er det viktig å ikke skape usikkerhet ved å innføre for mye endringer som kan skape en følelse av hjelpeløshet og apati. Dette samsvarer med resultatet av forskningen til Bajaba og kolleger (2021) om at personer med adaptiv ytelse har en tendens til å håndtere kriser og stress ved å være rolige i vanskelige tider. Et annet funn fra forskningen til Bajaba med kolleger (2021) viser at adaptive ledere benytter seg av nye ideer og er alltid på utkikk etter nye måter å forbedre arbeidssituasjonen for virksomheten. Funnene fra studien viser at alle deltakerne har tatt i bruk nye kommunikasjonsverktøy for å kunne opprettholde kommunikasjon og samhandling med de ansatte, samt gjennomføre den daglige driften utenfor arbeidsplassen. Deltakerne har opplevd å måtte tenke på nye måter ved å ta i bruk nye og fremmede verktøy fort. Denne opplevelsen kan antageligvis for mange ledere bidra til å skape positive erfaringer ved å utforske og ta i bruk nye verktøy ved senere anledninger i den daglige driften. Et annet viktig funn fra studien er hvordan deltakerne uttaler seg om ønsket om å ta vare på de ansatte ved å kunne legge mest mulig til rette for deres synspunkter, og gi dem eierskap til endringene så langt det har vært mulig. Funnene i kategorien *opplevelsen av relasjonens betydning i en krisesituasjon*, skaper inntrykk av utsagnene til deltakerne om at de ønsker en gjensidig bidragskappende relasjon til de ansatte, som bidragsytere for et felles samarbeid. Ved blant annet å uttrykke ønske om å være på «lag» med de ansatte. Dette er viktig for å kunne ha en gjensidighetsrelasjon mellom leder-medarbeider (Kvalsund & Allgood, 2008).

I en samarbeidsrelasjon som eksisterer i alle virksomheter, vil relasjonsdimensjoner stå svært sentralt (Kvalsund, 2014b). I en leder-medarbeider relasjon vil det være en naturlig asymmetrisk maktrelasjon ettersom den ofte baserer seg på en formell avhengighet. I en avhengighetsrelasjon samarbeider en om å være i asymmetriske hjelpe- og maktrelasjoner, der den ene parten er avhengig av den andre (Kvalsund, 2014b). Med andre ord, den ansatte erkjenner sitt behov for å lære av lederen for å utvikle seg. En slik avhengighet i samarbeidsrelasjonen på arbeidsplassen kan vurderes som positiv og fremmende for dem begge så lenge begge partene vurderer den som konstruktiv for samarbeidet (Kvalsund, 2014b). Muligheten for en gjensidighetsrelasjon eksisterer i den positive uavhengighetsrelasjonen. For at det skal være mulig å oppnå må partene anerkjenne at de er både uavhengige, avhengige og gjensidige (Kvalsund & Allgood, 2008). Ved å utvikle en gjensidighetsrelasjon til de ansatte i organisasjonen vil det kunne være enklere å få de ansatte til å gå sammen med deg, og være på «lag» før et problem oppstår. Dette opplevde deltakerne som viktig i en krisesituasjon ved at tilliten er til stede på forhånd av større endringer som kan føre til usikkerhet i organisasjonen. Dette må da skje på bakgrunn av god kommunikasjon og formidling av informasjon. Organisasjoner består av relasjoner mellom mennesker som jobber mot et bestemt mål, og ettersom en organisasjon utgjøres av relasjoner mellom mennesker, får dermed kommunikasjonen en avgjørende betydning. Å kunne demonstrere medmenneskelig fleksibilitet ved å ønske andre synspunkter velkommen og samarbeide med dem, er et viktig trekk ved adaptivt lederskap (Bajaba med kolleger, 2021).

Et spørsmål som reiser seg i den pågående drøftingen når det gjelder resultatet av forskningen til Bajaba med kolleger (2021), og funnene fra undersøkelsen, er derimot om det ikke nødvendigvis kun er viktig å ha en adaptiv personlighet for å lykkes som leder i en krisesituasjon. Men at det like mye omhandler samhandling med de ansatte. Tillit og transparens har vist seg å være viktig for deltakerne i studien for å lykkes med endringene. Autentisk ledelse er en kombinasjon av å slippe til egne erfaringer og opplevelser, forplikte seg til andre og vise vilje til åpenhet og transparens (Arnulf, 2012). Som Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver autentisk lederskap, oppleves en autentisk leder som meget bevisst på både egne og andres verdier og moralske perspektiver. I en krisesituasjon så kan det derfor tenkes at de ansatte er opptatt av å ha en leder de kan stole på, og er slik personen utgir seg for å være. Dette vil kunne føre til ytterligere tillit og positive emosjoner hos de ansatte.

Ettersom adaptivt lederskap og autentisk ledelse er en sosial prosess som skjer i samhandling med andre, er det viktig at lederen skaper et trygt miljø. Dette kan dermed ses i sammenheng med relasjonsledelse som omhandler å individualisere og tilpasse ledelse til enkeltmennesket (Spurkeland, 2017). Når utfordringer først og fremst er adaptive, er det bare menneskene i organisasjonen som kan finne løsninger, og lederens jobb er dermed å tilpasse de ansatte med å tilpasse seg, spesielt i de tidlige stadiene av en endringsprosess (Leavy, 2011). Derfor vil kommunikasjon og relasjoner være avgjørende for å kunne føre en relasjonell lederstil, som har vist seg å være effektiv gjennom studiens funn for å takle adaptive utfordringer, som koronapandemien representerer, både i nåtiden og fremtiden. Studiens funn er med på å belyse at både relasjoner og uformelle arenaer for kommunikasjon, bør bygges kontinuerlig, slik at en organisasjon til enhver tid vil være rustet til å stå i plutselige endringer «sammen». Dette har vist seg å være viktig for en dynamisk og skiftende verden i stadig forandring.

## 5.5 Sammenfatning av drøftingen

Tryggheten, forutsigbarheten, strukturene og rammene er alle viktige forutsetninger og verdier som er skapt av oss mennesker for å beskytte og frigjøre oss fra farer og bekymringer som ligger implisitt i forandringens utfordringer (Kvalsund & Meyer, 2017). Når en krisesituasjon oppstår, byr den på mange utfordringer for ledere som er ansvarlig for en virksomhet og dens ansatte. Reaksjoner på endring og kriser vil alltid variere, fordi endring vil kunne representere noe truende (Munkejord, 2014). Denne studien peker på at en krise vil kunne føre til mange reaksjoner for de involverte. I tider med store og raske endringer vil det derfor være ekstra viktig med kommunikasjon. Kunnskap om hva som skjer bidrar til å redusere usikkerhet og utrygghet, og til å opprettholde motivasjonen (Kveine & Erlien, 2019). Denne forskningen aktualiserer dermed viktigheten av å informere de involverte så fort som mulig om hvordan endringene konkret vil påvirke deres arbeidshverdag, og hvordan ledere vil sikre gode prosesser som ivaretar de ansatte. Både teori og deltakernes opplevelser viser at mange endringer som har blitt innført, har kommet for å bli. Særlig de digitale kommunikasjonsverktøyene som virksomhetene raskt har måttet ta i bruk. Som forskningen til Standaert med kolleger (2021) viser, har koronapandemien og retningslinjene for lockdown presentert nye barrierer og motivatorer som påvirket bruken av digitale medier. I kriser som strekker seg ut i tid, har det vist seg at en kultur og åpenhet for nye måter å tenke på er viktig i et

proaktivt syn på endring. Derimot blir verdiene og forutsetningene våre for interaksjon og samhandling utfordret digitalt. Hvordan skal vi eksempelvis kunne bygge tillit og relasjoner dersom digitale plattformer blir stedet for å møtes i fremtiden? Ulike digitale møteplasser har vist seg å være viktige for alle virksomhetene. Koronapandemien og denne studien, har vist at evnen til å omstille seg og tenke annerledes, er egenskaper vi må ta med oss inn i fremtidige utfordringer. Som leder i en vanskelig tid er det derfor viktig å sette menneskene i sentrum slik at de menneskelige relasjonene kan komme til syne.

## 6 Avslutning

I denne studien har jeg forsøkt å belyse problemstillingen: *Hvordan opplever ledere å fasilitere endringsprosesser som følge av koronakrisen?* For å undersøke denne problemstillingen benyttet jeg meg av kvalitativ metode hvor jeg har tatt inspirasjon fra hermeneutisk fenomenologi. Jeg har intervjuet fire ledere fra private og offentlige virksomheter om deres opplevelser av endringer det siste året som en konsekvens av den pågående koronapandemien. Tematisk analyse ble benyttet for å komme frem til studiens funn. I dette avsluttende kapitlet vil jeg oppsummere funnene fra studien, diskutere studiens begrensninger og deretter komme med forslag til videre forskning innenfor emnet. Tilslutt vil jeg presentere mine avsluttende refleksjoner.

### 6.1 Oppsummering av studiens funn

Hvordan har så et utvalg ledere opplevd å fasilitere og innføre omfattende endringer som følge av koronapandemien? Basert på deltakernes opplevelser har jeg analysert meg frem til fire kategorier som jeg har forsøkt å drøfte i lys av den teoretiske forankringen. Kriseledelse og ledelse i endring har for mange ledere blitt «vanlig» det siste året. Utsagnet til den ene deltakeren som beskriver det siste året som et «forskningsprosjekt i kriseledelse», er et illustrerende bilde på dette. Adaptive utfordringer blir en større og større del av utfordringer organisasjoner og virksomheter må håndtere i fremtiden (Heifetz et al., 2009). Dette krever i stadig større grad mye av ledere (Leavy, 2011). Som det kommer frem i presentasjon av funnene er det flere ting deltakerne trekker frem fra deres opplevelser i å fasilitere en endringsprosess som en følge av koronapandemien.

Det mest utfordrende for deltakerne i studien var å innføre store endringer under tidspress. Dette skiller seg ut fra andre endringsprosesser deltakerne tidligere har fasilitert for sine ansatte. Når regjeringen den 12. mars 2020 erklærte unntakstilstand måtte deltakerne innføre inngripende endringer med liten mulighet for involvering av de ansatte, grunnet den korte reaksjonstiden. Opplevelsen av uforutsigbarhet innad i virksomhetene førte til et bredt spekter av reaksjoner blant de ansatte som gjorde det utfordrende å lede de som en gruppe når reaksjonene var så ulike. Opplevelsen av å ikke endre for mye for de involverte i en krisesituasjon ble et viktig funn i studien, for å unngå slitasje i endringsprosessen, og minimere negative emosjoner hos de ansatte (Munkejord, 2014).

Det store behovet deltakerne opplevde for kommunikasjon og informasjon i en krisesituasjon har belyst viktigheten av etablerte relasjoner og tillit. Deltakernes opplevelse av å miste den fysiske kommunikasjonen og samhandlingen på arbeidsplassen, har resultert i et økt behov for de fysiske uformelle arenaene for samhandling. Uformelle arenaer har vist seg å være viktig for å bygge relasjoner, og som en viktig plattform for å få utløp for følelser og emosjoner. Studien har vist at lederens evne til å skape trygge miljøer gjennom kommunikasjon, informasjon, relasjoner og tillit, som avgjørende for å lykkes med endring i en krisesituasjon. Dette vil i stadig større grad være viktig i en dynamisk verden og for fremtidige utfordringer.

## 6.2 Studiens begrensninger og videre forskning

I tolkning av denne studien er det flere begrensninger som er viktig å ta i betraktning. På bakgrunn av oppgavens omfang er det en begrensning på utvalgets størrelse. Et større utvalg av ledere ville kunne bidratt til et større og mer nyansert bilde av opplevelser og erfaringer. Samtidig så må det påpekes at resultatene i studien baserer seg på subjektive opplevelser. Andre deltakere ville kunne gitt et annerledes resultat. Deltakerne i studien har ulike lederstillinger, og jobber innenfor ulike sektorer. Videre så hadde det vært interessant å spisse videre forskning til å omhandle ledere innenfor en spesifikk yrkesgruppe og sektor. For å kunne undersøke enda nærmere i dybden hvilke utfordringer og opplevelser de ulike virksomhetene har opplevd, og om det eventuelt er vesentlige forskjeller. I et enda større perspektiv vil det være interessant å undersøke tematikken på tvers av landegrenser innenfor en yrkesgruppe. For å kunne sammenligne hvilke endringer de har innført som en konsekvens av koronapandemien, og hvordan de har blitt innført.

Denne oppgaven tok utgangspunkt i ledernes opplevelser. Mens jeg har jobbet med studien har jeg blitt mer og mer nysgjerrig på hvordan de ansatte har opplevd endringene som ble innført, og lederens fasilitering av disse. De hadde nesten ingen medvirkningskraft når det gjaldt innføringen av de drastiske endringene i deres egen hverdag. Det hadde vært spesielt interessant å undersøke hvordan en gruppe ansatte har opplevd sin egen rolle av medvirkning i denne krisesituasjonen, som motsetning til planlagte endringsprosesser innad i virksomhetene. Innenfor fagfeltet rådgivningsvitenskap hadde vært spesielt interessant å undersøke videre hvordan både de ansatte og lederne har opplevd å bygge relasjoner og tillit digitalt i koronapandemien. Hvis dette blir den nye måten å samhandle på i fremtiden, hvordan vil da en leder-medarbeider relasjon etableres og opprettholdes digitalt?

Når det gjelder studiens overføringsverdi er pandemien fortsatt pågående i skrivende stund. Derfor er det begrenset med forskning innenfor tematikken. Derimot så er endring et fagfelt det har blitt forsket mye på. Ifølge Jacobsen (2018) gjenspeiles den økende endringstakten også i organisasjonsteori og i forskningen. Dette illustrerer det store behovet vi har for å endre oss, men også behovet for å forstå endringer. Derfor hadde det vært interessant å intervju deltakerne på nytt etter pandemien. Hvordan opplever lederne å stå «på den andre siden» av pandemien, hva har de tatt med seg videre og hva ville de gjort annerledes i dag? Hva har endringene ført til for de involverte?

## 6.3 Avsluttende refleksjoner:

Koronapandemien har endret mye i rekordfart, og det mye som har endret seg siden jeg samlet inn data til studien i januar og februar. Underveis i prosjektet av masteroppgaven, har vi vært gjennom både en andre og tredje «bølge» av pandemien. Ettersom at ting endres så raskt, og uforutsigbarheten dette medfører, ville deltakerne i studien antageligvis hatt forskjellige opplevelser fra å fasilitere endring fra uke til uke. Dette beskriver den store endringstakten som har preget samfunnet, og oss som befinner oss i samfunnet, i over et år nå. Det har vært svært interessant å sette seg inn i hvordan virksomheter har endret arbeidsmåter over natten, og hvordan det opplevdes for de berørte. Deltakernes opplevelser bekreftet noen av mine antakelser om hvor omstillingsdyktige vi mennesker er. Det siste året har det unormale blitt den nye normalen. Sett fra et rådgivningsperspektiv er dette likevel ikke et veldig overraskende



resultat. Innen både rådgivnings- og ledelsesfeltet er konsepter som vekst, endring og utvikling fundamentale (Fikse, 2015). For ledere og andre i en makt- eller hjelperelasjon, er det viktig å skape motivasjon for vekst og utvikling. Dette omhandler et samspill mellom både leder og medarbeider. Ved å utnytte relasjonskvaliteten mellom leder- og medarbeider er mine tanker at en vil stå sterkere sammen og være mer rustet for å håndtere enhver utfordring organisasjoner vil stå overfor i fremtiden. Jeg håper at studien og mine diskusjoner, har gitt inspirasjon og bidratt til en større innsikt for den fasiliterende og veiledende rollen en leder har på arbeidsplassen. Når en krise oppstår viser det seg hvor viktig en god leder er for medarbeiderne. Lederen fungerer som en fasilitator for en stor gruppe ansatte i krevende situasjoner. Dette krever mye av lederen og er en desto viktigere jobb for å kunne skape trygghet og tillit gjennom relasjoner i virksomheten.

## 7 Referanseliste

- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Fagbokforlaget.
- Ahern, K. J. (1999). Ten tips for reflexive bracketing. *Qualitative Health Research*, 9(3), 407– 411. DOI:10.1177/104973239900900309
- Akingbola, K., Rogers, S. E. & Baluch, A. (2019). *Change management in nonprofit organizations*. Palgrave Macmillan.
- Andenæs, A. (2000). Generalisering: Om ringvirkninger og gjenbruk av resultater fra en kvalitativ undersøkelse. I H. Haavind (Red.), *Kjønn og fortolkende metode. Metodiske muligheter i kvalitativ forskning*. Gyldendal Akademisk.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.
- Aubert, W. (1985). *Det skjulte samfunn*. Universitetsforlaget.
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A. & Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 12(1062). DOI:10.3389/fpsyg.2021.661628
- Barton, L. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. The South-Western Publishing.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp0630a.
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. SAGE Publications.
- Braun, V. & Clarke, V. (2020). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Couns Psychother* 21(1), 37– 47. DOI:10.1002/capr.12360
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. Sage Publications.
- Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (Red.). (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Burke, W. W. (2014). *Organization change: Theory and practice* (4. utg.). Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. DOI:10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

- Chan, Z. C. Y., Fung, Y. & Chien, W. (2013). Bracketing in phenomenology: only undertaken in the data collection and analysis process? *The Qualitative Report*, 18(30), 1-9.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Dowling, M. (2004) Hermeneutics: An exploration. *Nurse Researcher* 11(4), 30-39.  
DOI:10.7748/nr2004.07.11.4.30.c6213
- Doyle, A. (2017). Adaptive challenges require adaptive leaders. *Performance Improvement (International Society for Performance Improvement)*, 56(9), 18-26. DOI:10.1002/pfi.21735
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2019). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). (s. 27-49). Fagbokforlaget.
- Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s. 167-196). Fagbokforlaget.
- Finlay, L. (2002). "Outing" the researcher: the provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12(4), 531-545.  
DOI:10.1177/104973202129120052
- Fischer, C. T. (2009). Bracketing in qualitative research: conceptual and practical matters. *Psychotherapy Research*, 19(4-5), 583-590.  
DOI:10.1080/10503300902798375
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (5 utg.). Sage Publications.
- Flick, U., Von Kardoff, E. & Steinke, E. (2014). What is qualitative research? An introduction to the field. I U. Flick., E. Von Kardoff. & I. Steinke (Red.), *A companion to qualitative research*. (s. 3-11). Sage Publications.
- Gabbiadini, A., Baldissarri, C., Durante, F., Valtorta, R. R., De Rosa, M. & Gallucci, M. (2020). Together apart: The mitigating role of digital communication technologies on negative affect during the COVID-19 outbreak in Italy. *Frontiers In Psychology* 11(1035). DOI:10.3389/fpsyg.2020.554678
- Gallagher, S. (2012). *Phenomenology*. Palgrave Macmillan.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of Adaptive leadership*. Harvard Business School Publishing.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis* (3. utg.). Universitetsforlaget.

- Hogan, C. (2005). *Understanding Facilitation: Theory and Principles*. Kogan Page Publisher.
- Holt, D. T., Self, D. R., Thai, A. E. & Lo, S. W. (2003). Facilitating organizational change: a test of leadership strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 262-272. DOI:10.1108/01437730310485761
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Jablin, F. M. (1982). Formal structural characteristics of organizations and superior-subordinate communication. *Human Communication Research*, 8(4), 338-347. DOI:10.1111/j.1468-2958.1982.tb00672.x
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3 utg.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kelley, B. (2016). *Charting Change: A Visual Toolkit for Making Change Stick*. Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2014). The transcription of conversations. I U. Flick., E. Von Kardoff & I. Steinke (Red.), *A companion to qualitative research*. (s. 248-252). Sage Publications.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjon: Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Tapir Akademisk Forlag.
- Kvalsund, R. (2014a). *Coaching metode: prosess: relasjon*. Synergy Publishing
- Kvalsund R. (2014b). Samarbeidslæring og samarbeidsledelse—en effektiv arbeidsform for produktivitet? I R. Kvalsund & R. Meyer. (Red.), *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. (s. 21-48). Akademika Forlag.
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2008). Person-in-relation. Dialogue as transformative learning incounseling. I G. Grazina (Red.), *Santykis ir Pokytis. Tarpasmeniniu rysių gelmines prielaidosirpsichoterapija*. (s. 185-206). Universiteto Leidykla.
- Kvalsund, R. & Fikse, C. (2015). *Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2017). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Fagbokforlaget.

- Kveine, R. & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Leavy, B. (2011). Leading adaptive change by harnessing the power of positive deviance. *Strategy & Leadership*, 39(2), 18-27.  
DOI:10.1108/10878571111114437
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Lindseth, A. & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18(2), 145-153. DOI:10.1111/j.1471-6712.2004.00258.x.
- Liu, Y. & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280.  
DOI:10.1016/j.hrmr.2005.12.001
- Løvik, K. (2015). *Krisehåndtering online: Sosiale medier I krisekommunikasjon og beredskapsarbeid*. Cappelen Damm Akademiske.
- Madden, A. D. (2000). A definition of information. *Aslib Proceedings*, 52(9), 343-349. DOI:10.1108/EUM0000000007027
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(8), 795-805.  
DOI:10.1177/1403494812465030
- Miller-Day, M., Pettigrew, J. & Pezalla, A. E. (2012). Researching the researcher-as-instrument: an exercise in interviewer self-reflexivity. *Qualitative Research*, 12(2), 165-185. DOI:10.1177/1468794111422107
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 333-353). Fagbokforlaget.
- NESH (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss & teologi. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi.pdf>
- Nguyen, M. H., Hargittai, E. & Marler, W. (2021). Digital inequality in communication during a time of physical distancing: The case of COVID-19. *Computers in Human Behavior*, 120. DOI:10.1016/j.chb.2021.106717
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier, den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.

- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. utg.). Sage Publications.
- O'Connor, V. (1990). Building internal communications (two-way) management-employee communications. *Public Relations Journal*, 46(6), 29-34.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. DOI:10.1037/0021-9010.88.4.680.
- Pedraza, J. M. (2010). Elements for effective management of a business corporation crisis situation. I P. Alvintzi & H. Eder (Red.), *Crisis Management*. (s. 1-36). Nova Science Publishers.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. DOI:10.2307/259206
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Regjeringen. (2020, 12.mars). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>
- Ryen, A. (2017). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Røkenes, O. H. & Hanssen, P. H. (2002). *Bære eller bryte: Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation: Vol 2. Its role in organization development*. Addison-Wesley.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5. utg.). Sage Publications.
- Skilbrei, M. L. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.
- Sloan, A. & Bowe, B. (2014). Phenomenology and hermeneutic phenomenology: the philosophy, the methodologies and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *Quality & Quantity*, 48(3), 1291-1303. DOI:10.1007/s11135-013-9835-3.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Standaert, W., Vlerick, S. M. & Cox, A. B. (2021). Business meetings in a post-pandemic world: When and how to meet Virtually? *Business Horizons*, 1(1), 1-25. DOI:10.1016/j.bushor.2021.02.047

Thaagard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (4. utg.). Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.

Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.  
DOI:10.1037/0021-9010.85.1.132.

Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Free Press.

# Vedlegg

Følgende vedlegg er inkludert i masteroppgaven:

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD)



## Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

### **Forespørsel om deltakelse i masterprosjekt:** *Endringsledelse som en konsekvens av en krisesituasjon*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederes opplevelse av å håndtere endringer som en følge av en krisesituasjon. Det siste året har alle arbeidsplasser opplevd endringer knyttet til den pågående koronapandemien. Jeg ønsker å undersøke nærmere hvordan ledere har opplevd å måtte innføre en større endringsprosess i tilknytning til dette. I dette skrivet vil du få informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål:**

I denne masteroppgaven er det overordnede temaet endringsledelse, og jeg vil se nærmere på hvordan ulike ledere har opplevd å gjennomføre en større endringsprosess det siste året grunnet adaptive utfordringer knyttet til koronapandemien. Jeg er interessert i å utforske hvordan ledere har opplevd å stå i og gjennomføre en større endringsprosess for sine ansatte. Og lederens personlige opplevelser og erfaringer rundt denne prosessen.

Studien vil bygges rundt følgende problemstilling: *hvordan opplever ledere å fasilitere en endringsprosess som en konsekvens av koronakrisen?* Informasjonen som gis vil kun bli brukt til denne masteroppgaven og ikke ytterligere prosjekter i ettertid.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju som gjennomføres en gang med varighet på cirka en time. Intervju vil bli benyttet som innsamlingsmetode fordi jeg ønsker å få tak i lederes subjektive erfaringer. Dette innebærer erfaringer, tanker og opplevelser i lys av den siste tidens utfordringer og endringer. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle din lederstilling og tematikken i problemstillingen. Sensitive opplysninger vil ikke bli etterspurt eller brukt i studien. Du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes når studien publiseres. Kun din stillingstittel vil bli benyttet i offentlig publikasjon. Opplysningene i intervjuet registreres via lydopptak. Lydopptaket blir slettet fra opptakeren når intervjuet er gjennomført og vil oppbevares på en kryptert minnepinne. Personidentifiserbare opplysninger vil anonymiseres både i de transkriberte intervjuene og i selve masteroppgaven.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst frem til publisering av masteroppgaven 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**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ved utgangen av mai. Alle personopplysninger og transkriberinger vil bli slettet innen prosjektslutt.

## **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 NTNU 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:

- Meg, Eli Aashaug på epost [eliaash@stud.ntnu.no](mailto:eliaash@stud.ntnu.no) eller på telefon: [REDACTED]
- Veileder Gunhild Marie Roald ved NTNU på epost [gunhild.m.roald@ntnu.no](mailto:gunhild.m.roald@ntnu.no) eller på telefon: [REDACTED]
- Vårt personvernombud ved NTNU, Thomas Helgesen: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Håper du ønsker å delta i prosjektet.

Med vennlig hilsen

Eli Aashaug

**Prosjektansvarlig/veileder:**

Gunhild Marie Roald

**Student:**

Eli Aashaug

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *endringsledelse som en konsekvens av adaptive utfordringer* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

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

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### **Endringsledelse som en konsekvens av en krisesituasjon**

Informere om samtykkeskjema og informasjonsskriv. Påpeke anonymisering og hvordan datamaterialet vil bli oppbevart, og presisere at deltakere ikke trenger å svare på spørsmål de ikke ønsker.

Presisere at jeg ønsker deltakernes opplevelser og erfaringer som leder i denne perioden vi befinner oss i. Jeg er ikke interessert i å høre om hvordan bedriften/organisasjonen har gjort det og utfordringer for bedriften. Jeg ønsker å høre om deltakernes subjektive personlige opplevelser. All erfaring er av interesse, ingenting er rett og galt.

Innledningsvis:

1. Informasjon om lederstillingen: kan du fortelle om jobben og stillingen din?
  - Hvor lenge har du hatt stillingen
  - Jobbet som leder tidligere? Bakgrunn?
  - Størrelsen på organisasjonen/bedriften
  - Relasjonen til de ansatte, direkte kontakt?

Endringsprosesser:

2. Kan du fortelle om hvilke endringer har du/dere måtte innføre det siste året som en konsekvens av koronapandemien?
  - Hvordan ble endringene innført?
  - Hvordan har du opplevd disse endringene?
3. Hvordan har disse endringene vært i forhold til tidligere endringsprosesser?
  - Er det noe som skiller seg fra tidligere endringsprosesser?
4. Hvordan opplevde du at de de ansatte reagerte på endringene?
  - Hvordan erfarte du stemninga?
  - Hvordan kommuniserte de ansatte det?
  - Hvordan ble det tatt i mot?
  - Hva er ditt inntrykk av de ansattes holdninger til endring?
5. Hvordan opplever du ditt forhold til dine ansatte/andre kolleger etter en slik endringsprosess? Før/etter?
  - Hvordan opplever du at det har blitt påvirket? I prosessen? (Endret seg som følge av prosessen?)

- Hvordan opplever du betydningen av relasjonen til de ansatte i en slik endringsprosess?
6. Hva har disse endringene ført til?
    - Hvordan har endringene påvirket måten dere jobber på?
    - Hva tror du vil videreføres når pandemien er over?
    - Hvordan opplever du dagens situasjon?
    - Fremtidige utfordringer etter denne prosessen? Hva skjer fremover?
  7. Hva har du lært av denne erfaringen?
    - Hva tar du med deg videre?

Avslutningsvis:

8. Synes du noe kunne vært gjort annerledes?
  - Om du visste det du vet i dag for et år siden, er det noe du ville gjort annerledes/skulle ønske dere gjorde annerledes?
9. Er det noe annet du vil nevne/ønsker å snakke om?



## **NSD sin vurdering**

### **Prosjekttittel**

Endringsledelse som en konsekvens av adaptive utfordringer knyttet til koronapandemien

### **Referansenummer**

559428

### **Registrert**

08.01.2021 av Eli Aashaug - eliaash@stud.ntnu.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) /  
Institutt for pedagogikk og livslang læring

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Guhild Marie Roald, gunhild.m.roald@ntnu.no, [REDACTED]

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Eli Aashaug, [REDACTED]

### **Prosjektperiode**

04.01.2021 - 18.05.2021

### **Status**

12.01.2021 - Vurdert

### **Vurdering (1)**

---

#### **12.01.2021 - Vurdert**

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

med vedlegg den 12.01.21. Behandlingen kan starte.

#### **DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

#### **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:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 18.05.21. Vi forutsetter at dersom det er aktuelt å hente inn helseopplysninger vil dette meldes inn som en endring.

#### **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 behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### **DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: 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 om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller 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!

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



