



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Ledelse under koronapandemien

Har det blitt utøvd kriseledelse eller endringsledelse?

Henrik Bjørnland Stokke

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi (MBA), STV-3910, desember 2022



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i Strategisk ledelse og økonomistyring (MBA) ved Universitet i Tromsø (UiT). Oppgaven omhandler ledelse under koronapandemien, en nå historisk periode som påvirket livene til alle som opplevde denne. Foruten å håndtere hendelser er en viktig del av kriseledelse å dra lærdom fra disse i den hensikt å gjøre samfunnet bedre rustet for fremtidige kriser. Denne oppgaven ønsker å være et innledende steg i prosessen med å lære fra koronapandemien. I tillegg til samfunnsnyttene er krise- og endringsledelse tema som jeg finner interessant. Derfor var det særlig spennende å skrive en oppgave som omhandlet begge formene.

Uansett utviklingen i verden må organisasjoner evne å endre seg, og dessverre er kriser en del av livet. Kunnskap om begge temaene er derfor relevant i møte med fremtiden.

Jeg ønsker å takke min veileder Hege Andersen for enestående støtte og gode faglige samtaler. Uten din kyndige veiledning ville ikke oppgaven blitt slik den er i dag.

En takk rettes også til alle medstudenter som jeg har hatt gleden av å samarbeide med i løpet av tiden ved UiT. Videre ønsker jeg å takke informantene som deltok i undersøkelsen. Dere vet selv hvem dere er, og jeg er takknemlig for tiden dere satt av til å gjennomføre intervjuene.

Til sist ønsker jeg å rette en spesiell takk til min kone, Victoria. Gjennom studietiden har du utvist stor tålmodighet når jeg har studert ved siden av en tidskrevende jobb. Nå som siste hjemmelekkse er levert gleder jeg meg til å rette mer fokus mot familien.

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker om det er utøvd endringsledelse eller kriseledelse under koronapandemien.

Selv om begge ledelsesformene handler om å innføre endringer i organisasjoner, er utførelsen og slutttilstandene forskjellige. Mens endringsledelse vil innføre permanente endringer, ønsker en med kriseledelse kun å innføre midlertidige endringer som har til hensikt å gjenopprette normalsituasjonen. Videre skiller selve utøvelsen av kriseledelse seg fra endringsledelse. Eksempelvis gjennom beredskapsplanlegging, organisering og krav til lederegenskaper. I tillegg til den anvendte ledelsesformen forsøker jeg å avdekke om respondentene opplevde perioden som en krise.

For å besvare problemformuleringen gjennomførtes en enkeltcasestudie med et kvalitativt design. Oppgaven undersøker en barneskole i Bergen kommune. Det ble gjennomført tre dybdeintervju av representanter fra ledergruppen ved enheten. Intervjuene var semistrukturerte og fulgte en intervjuguide, samt at det ble stilt oppfølgingsspørsmål underveis.

Studien har gjort flere funn som viser at perioden opplevdes som en krise for respondentene. Blant annet var tiden preget av usikkerhet, samt at både omfanget og alvorlighetsgraden til pandemien var overraskende. Intervjuene viser at beredskapsplanleggingen var lagt opp i henhold til problemløsningsmodellen, som også harmonerer med de fire nasjonale prinsippene for beredskap. Videre fant studien at kommunikasjonen i organisasjonen beveget seg fritt, samt at situasjonsforståelsen og beslutningsevnen ble forbedret underveis.

Selv om analysen viser enkelte funn som indikerer at det er utøvde endringsledelse, er det nesten utvetydig at ledelsesapparatet praktisert kriseledelse under koronapandemien.

Tabeller

Tabell 1 – Informanter

Tabell 2 – Intervju

Figurer

Figur 1 - Tidslinje for koronapandemien i Norge

Figur 2 - Tilpasset modell for kriseledelse

Figur 3 - Modell for endring

Figur 4 - Kurt Lewin sin modell for endring

Figur 5 - Kombinert endringsmodell og Kurt Lewin

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Tabeller	iii
Figurer	iv
Innholdsfortegnelse	v
1. Innledning og bakgrunn	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Tidslinje koronapandemien i Norge	3
1.3 Formål og problemstilling	3
1.4 Avgrensninger	4
2. Metode	5
2.1 Valg av undersøkelsesdesign	5
2.2 Valg av metode	5
2.3 Evaluering av metode	6
2.3.1 Intervjuguiden	6
2.3.2 Case	8
2.3.3 Respondentene	8
2.3.4 Intervjuene	10
2.3.4 Analyse av data	11
2.3.5 Gyldighet og pålitelighet	11
3. Teori	14
3.1 Krise	14
3.2 Kriseledelse	15
3.2.1 Risiko og beredskap	17
3.2.2 Krisehåndtering	19
3.2.3 Kriseledelse oppsummert	21
3.3 Endringsledelse	22
3.3.1 Tre-steps modell for endring	24
3.3.2 Motstand mot endring	25
3.2.3 Endringsagenter	27
3.3.4 Effektiv endringsledelse	28
3.3 Forskjeller og likheter	30
4 Funn	31
4.1 Krise	31
4.2 Kriseledelse	33

4.2.1 Beredskap	33
4.2.2 Krisehåndtering.....	34
4.3 Endringsledelse.....	38
4.3.1 Motstand mot endring	39
4.3.2 Tilleggsoppgaver.....	39
4.3.3 Opplæring.....	40
4.3.4 Opprettholdes av endringer.....	41
4.3.5 Endringsagenter	41
4.4 Funn oppsummert	42
5 Analyse og drøfting	43
5.1 Var situasjonen en krise?	43
5.2 Kriseledelse	45
5.2.1 Beredskap	45
5.2.2 Krisehåndtering.....	47
5.3 Endringsledelse.....	50
5.3.1 Tining	50
5.3.2 Bevegelse.....	51
5.3.2 Nedfrysning	53
6 Konklusjon.....	55
6.1 Videre forskning	56
7 Litteraturliste.....	57
Bøker:	57
Norske offentlige utredninger:	57
Nettsider:.....	58
Artikler:.....	59
Blogginlegg:.....	60
E-bøker:	60
Rapporter:	60
Stortingsmeldinger:	60
8 Vedlegg.....	61
Intervjuguide	61

1. Innledning og bakgrunn

1.1 Bakgrunn

Koronapandemien som rammet verden i 2020 har preget livene til de som opplevde tidsperioden. Historien har på mange måter blitt skrevet foran alles øyne og liv ble fundamentalt forandret. Siden de første rapporterte tilfellene har land blitt rammet i ulik grad og på forskjellige tidspunkt. Strategiene for å imøtekomme situasjonen har vært mangfoldig da flere land hadde ulik situasjonsforståelse og utgangspunkt. Menneskene og de globale systemene ble satt på sin kanskje hardeste prøve på over 70 år.

I Norge ble befolkningen utsatt for de strengeste tiltakene landet har opplevd i fredstid. Restriksjonene påvirket innbyggernes personlige frihet og samfunnets evne til å fungere som normalt. Livene til voksne, barn og eldre ble med en TV-sending endret i overskuelig fremtid fra og med den 12. mars klokken 18:00. Pandemien skulle vise seg å være den største krisen som har rammet Norge siden Den annen verdenskrig (NOU 2021: 2, s. 21 & 22).

Perioden skulle sette nasjonen sine sosiale verdier som tillit, samt de økonomiske faktorene som næringsliv og handel representerer på prøve. Særlig utfordrende skulle det bli å opprettholde en bærekraftig balanse mellom smittevern og et fungerende samfunn. Både Norge og andre vestlige land hadde på forhånd etablert en beste praksis med å bremse smittespredningen i den hensikt å flate ut smittekurven. Derimot viste denne strategien seg å være for krevende i møte med sykdommen og strategien ble dreid mot å slå ned smitten (NOU 2021: 2, s. 27). De strenge tiltakene har sannsynligvis ført til mer omfattende konsekvenser for samfunnet samtidig som liv er blitt spart.

Selv om hele befolkningen har blitt påvirket av pandemien de siste årene har den likevel rammet innbyggerne i forskjellig grad. Kommuner har opplevde varierende smittetrykk og følgelig tiltak. Enkelte næringer har vært særlig utsatt som eksempelvis uteliv og reiselivsbransjene, mens netthandel og dagligvarebransjen har opplevd stor vekst (SSB, 2022). Begrensninger for sosialkontakt har vært et godt tiltak mot smitte blant risikogrupper, mens enslige, barn og unge har blitt særlig negativt påvirket av disse tiltakene (NOU 2021: 2,

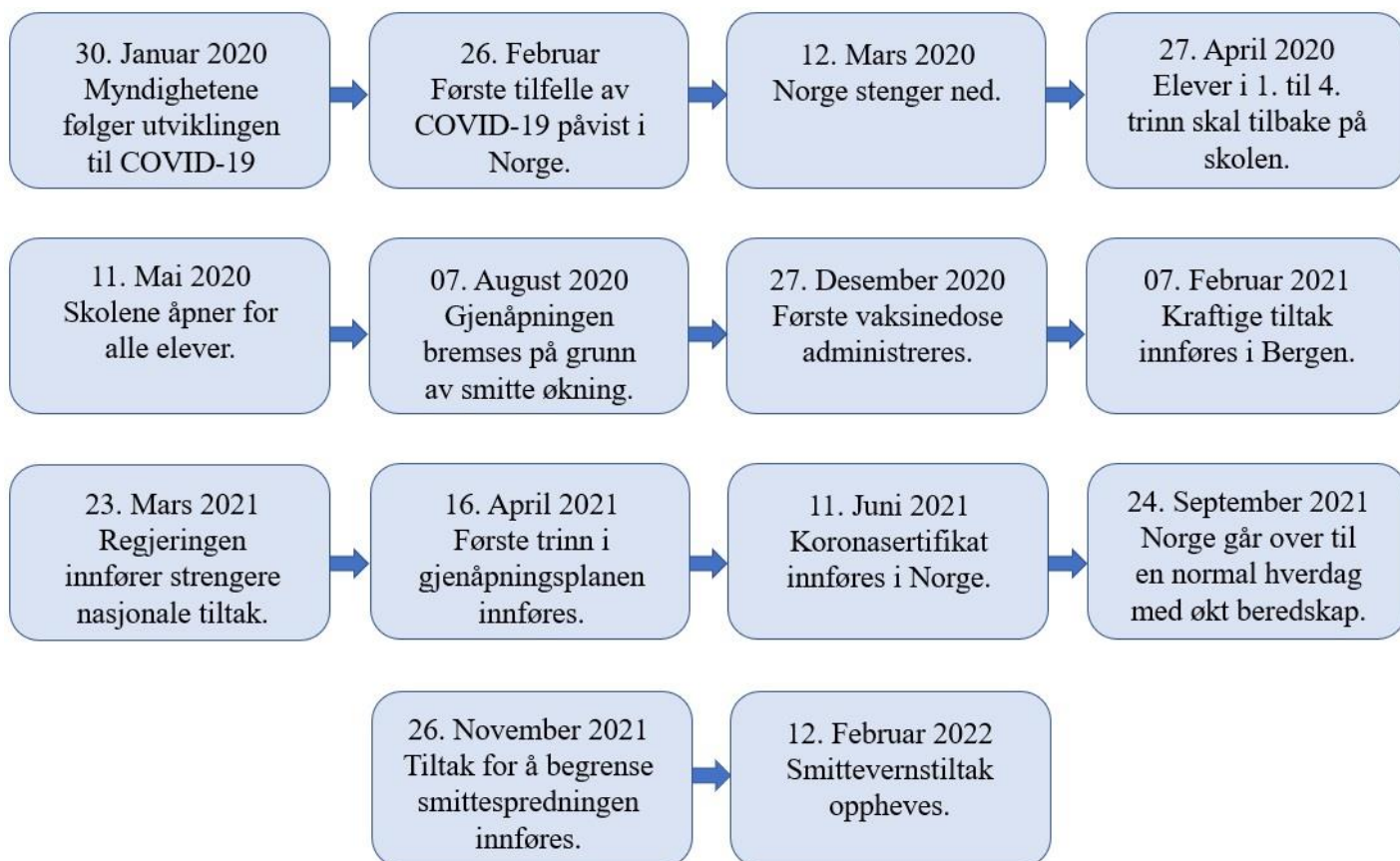
s. 28). I tillegg har pandemien økt den økonomiske samt sosiale ulikheten i Norge, og en av tre innbyggere var lite fornøyd med livet (NOU 2022: 5, s. 12 & 32).

Samtidig ble samfunnet stengt og gjenåpnet flere ganger i løpet av perioden. Nye varianter av viruset har kommet, vaksinerings av befolkningen har blitt gjennomført i flere omganger, mange støtteordninger er blitt iverksatt og det ble gjennomført et regjeringsskifte i 2021 som skiftet ut den politiske ledelsen. Krisen har videre utfordret både det nasjonale og regionale lederskapet på flere måter siden 2020. Spesielt som en følge av at situasjonen har dreid fra en akutt krise, til en hverdag med pandemi (krise). Vanligvis når en tenker på kriseledelse omfattes de initielle tiltakene som gjennomføres når hendelsen inntreffer, men samfunnet har stått i krisen i nesten tre år. Noe som reiser en interessant problemstilling vedrørende lederskapet som både er og fortsetter å bli utført. Varigheten til pandemien gjør at ledelsesformen kan ha skiftet eller være i en gråsoner mellom forskjellige typer lederskap. Forskningen på dette feltet mangelfull og en undersøkelse av temaet fremstår derfor relevant.

Mens ansatte i Forsvaret forberedes på krig, helsevesenet på ekstreme ulykker og politiet på voldelige situasjoner har utdanningsinstitusjonene på mange måter blitt trukket frem til en ukjent frontlinje i pandemien. På tross av hjemmeundervisning har de yngste fortsatt måtte møte til undervisning. Noe som har krevd oppmøte av lærere og annet personell ved skolene. Koronapandemien har med andre ord rammet utdanningssektoren i stor grad (Regjeringen, 2021). Derfor er det interessant å undersøke opplevelsene til ansatte ved utdanningsinstitusjonene når typen lederskap skal identifiseres.

1.2 Tidslinje koronapandemien i Norge

På grunn av varigheten til koronapandemien er det utfordrende å ha et tilfredsstillende overblikk over hendelser og begrensningene som er påført samfunnet. For analysen sin del er det fordelaktig med en enkel oversikt som viser nøkkelhendelser for å ha en overordnet kontekst for oppgaven. Figur 1 viser de mest relevante hendelser og avgjørelsene som påvirket Norge og særlig utdanningssektoren siden starten av 2020.



Figur 1 - Tidslinje for koronapandemien i Norge (Regjeringen, 2022)

1.3 Formål og problemstilling

Som beskrevet medfører tidsperspektivet at skille mellom kriseledelse og endringsledelse blir uklart. En kartlegging av dette er interessant som et ledd i vurderingen av krisehåndteringen hittil i pandemien. Blant annet om riktig metodisk tilnærming er benyttet. Videre vil funnene i denne undersøkelsen kunne nyttes når beredskapsplaner for håndtering av fremtidige kriser utarbeides eller øvelser planlegges. Oppgaven fremstår derfor som et naturlig første steg i prosessen med å revidere tilnærmingen til krisehåndtering i utdanningssektoren.

Problemformuleringer for oppgaven er derfor som følger:

“Er det benyttet endrings -eller kriseledelse under koronapandemien?”

Dette er en formålstjenlig problemformulering som både definerer tidsperioden for studien og hvilke kategorier ledelse som undersøkes. Videre vil jeg undersøke en barneskole i Bergen kommune. For å ettergå problemet grundig er det nyttig å konkretisere likheter og ulikheter ved ledelsesformene som er nevnt. Spesielt særegenhetene til den enkelte ledelsesteori vil være avgjørende for å kunne skille mellom disse. Dessuten forventer jeg at både teorien og undersøkelsen vil vise at teoriene har en betydelig overlapp i praksis. Derfor er det særlig viktig å ha forskjellene tilgjengelig. Videre forventer jeg å finne mer motstand i forbindelse med en planlagt endring enn med kriseledelse.

1.4 Avgrensninger

På grunn av praktiske begrensninger undersøkes et utvalg ved en utdanningsinstitusjon i Bergen kommune. Videre vil oppgaven fokusere på perioden fra 12. mars 2020 til 31. juni 2022. Denne datoen markerer slutten for et semester ved skolen og analysearbeidet kan pågå uten behov for oppfølgingsintervju som en følge av endringer i situasjonen. I arbeidet med å finne respondenter fikk jeg til slutt tilgang på tre stykker. På grunn omfanget til masterstudiet begrenses oppgaven til å undersøke disse tre respondenter. Med mer tid og ressurser kunne det med fordel vært undersøkt flere respondenter. Fordeler og ulemper med antallet gjennomgås nærmere i metodekapittelet.

Videre begrenses oppgaven til å se på kriseledelsen før og under pandemien. For en helhetlig forståelse av fenomenet hadde det vært nyttig å nøyere vurdere de forberedende tiltakene. Herunder beredskapstiltak, planverk og andre organisatoriske tiltak som kunne iverksettes. I tillegg til en studie som omhandler læringsprosessene i etterkant av den mest hektiske perioden hittil.

2. Metode

2.1 Valg av undersøkelsesdesign

For oppgaven er det valgt en beskrivende problemstilling. Denne typen undersøkelsesopplegg har til hensikt å beskrive en situasjon og forholdene som oppstår. For denne oppgaven er det ledelsestilnærmingen som er nyttet. Problemstillingen legger opp til en utforskende tilnærming for å samle informasjonen oppgaven behøver. Noe som er forenlig med et kvalitativt opplegg (Jacobsen 2016, s. 63 & 64). Undersøkelsen skal samle primærdata gjennom dybdeintervju. Oppgavens forskningsmessige tilnærming blir tilpasset at den undersøker respondentenes opplevelse av lederskapet. Videre gir intervju meg anledning til å følge opp interessante uttalelser underveis, noe et spørreskjema ikke ville tillatt.

Fordelen ved å samle primærdata er at spørsmålene i intervjuet kan formuleres for å ettergå informasjonen problemformuleringen krever (Jacobsen 2016, s. 140). En utfordring med dette er derimot å konstruere en intervjuguide som undersøke teoriens delkomponenter uten å hindre flyten i samtalen. Risikoen er at seansen blir et muntlig spørreskjema istedenfor en samtale omkring de enkelte spørsmålene. Særlig siden operasjonaliseringen av ledelsesbegrepene enten kan fremstå abstrakt eller at spørsmålene blir formulert med ja eller nei svaralternativ istedenfor resonnering. Samtidig er det intervjuer sitt ansvar å unngå dette underveis, eksempelvis ved å stille oppfølgings spørsmål når svarene er ja eller nei.

Videre har jeg valgt å undersøke en skole i Bergensområdet med et intensivt opplegg. Tilnærmingen øker den interne gyldigheten siden primærdata gjør at empirien stemmer overens med konklusjonene som gjøres. Altså øker dette oppgavens evne til å være teoretisk generaliserende (Jacobsen 2016, s. 17 & 91).

2.2 Valg av metode

De samfunnsvitenskapelige metoder er fremgangsmåtene forskere anvender for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Metodene som benyttes for å samle informasjonen kan skilles i induktive og deduktive metoder. Denne oppgaven vil ta i bruk en deduktiv metode der teorien styrer min søken etter empiri, i motsetning til induktiv metode der en går fra empirien til

teorien (Jacobsen 2016, s. 23). Altså vil mine teoretiske antakelser styre jakten på empiri, noe som krever at jeg har en klar teori på forhånd.

Som en følge av den metodiske tilnærmingen vil intervjuene gjennomføres som semistrukturerte intervju. Siden jeg i forkant har identifisert relevant teori og utarbeidet spørsmålene med bakgrunn i disse er til en viss grad fremdriften i samtalen styrt. Likevel er det avgjørende at jeg går inn i intervjuene med et åpent sinn. Et noenlunde fordomsfritt utgangspunkt vil øke sannsynligheten for at intervjuene styres i retningen av responsen intervjuobjektene gir, og ikke den stien jeg på forhånd antar at svarene ligger langs. Videre er det essensielt at jeg forstår konteksten til informasjonen som samles inn (Jacobsen 2016, s. 29 & s. 30).

Problemformuleringen kan omtales som fortolkningsbasert på grunn av den valgte innsamlingsmetoden. Uavhengig av om lederne har forsøkt å utøve krise eller endringsledelse er det de som påføres endringen sin opplevelse og fortolkning av lederskapet som danner fasiten. Behovet for nyanser og dybdeinformasjon gjør et spørreskjema uegnet til å besvare problemstillingen. Derimot er den kvalitative metoden, et intervju i dette tilfellet, godt egnet til å skape klarhet i uavklarte tema (Jacobsen 2016, s. 130-133).

Siden jeg er interessert i enkeltpersoners opplevelse av temaet benyttes semistrukturerte individuelle intervju. En fordel med dette er at intervjuobjekt enklere opparbeider seg tillit til intervjuer og kan utvise en større grad av åpenhet under seansen (Jacobsen 2016, s. 148). Samtalene tas opp på lydbånd, i tillegg til at jeg vil notere underveis. Notatene vil fokusere på hvordan jeg opplever respondenten mens intervjuet pågår. Dessuten vil jeg notere ned påstander som kan være interessante å følge opp senere i intervjuet eller i ettertid. Intervjuene vil resultere i en betydelig mengde data som må systematiseres, analyseres og fortolkes.

2.3 Evaluering av metode

2.3.1 Intervjuguiden

Ved å benytte en intervjuguide oppnås en nødvendig strukturering av samtalene. Noe som er hensiktsmessig siden struktureringen sørger for at intervjuene er innom de temaene som skal belyses (Jacobsen, 2016, s. 150). Under arbeidet med intervjuguiden var utfordringen å utforme spørsmål som gav meg de nødvendige opplysningene for å besvare problemstillingen. Innledningsvis trakk jeg frem særegne kjennetegn ved kriser og de

forskjellige ledelsesformene. Deretter valgte jeg de viktigste forskjellene som siden ble konkretisert til spørsmål. Videre inneholder intervjuguiden spørsmål som både fordrer resonnering og lukkede spørsmål, som kan besvares med ja eller nei. Sistnevnte er gjort fordi enkelte fenomen enklest avdekkes gjennom slike svar. Etter disse spørsmålene er besvart vil det stilles oppfølgingsspørsmål slik at respondenten får anledning til å begrunne svaret. Intervjuguiden bestod av 18 forhåndsdefinerte spørsmål.

Intervjuguiden starter med en innledning hvor jeg presenterer meg selv, oppgaven og dens hensikt. Samt informerer om varighet, opptak av samtalen og rettigheter. Deretter stilles noen generelle spørsmål for å starte samtalen. Første del skal også skape en nødvendig tillit mellom meg og respondenten. Deretter omhandler den neste delen krisetematikk. Her ønsker jeg først og fremst å avdekke om respondenten opplevde situasjonen som en krise og identifisere teoretiske kjennetegn på kriser. Disse følges opp med spørsmål om særegenheter ved kriseledelse. En del omhandler beredskap gjennom forhåndsdefinerte planer og tilgjengelige ressurser tiltenkt en pandemi. Neste bolk tar for seg kommunikasjon, situasjonsforståelse, beslutningsevne og deltakelse i arbeidet. Intervjuet fortsetter med en del som tar for seg kjennetegn på endringsledelse. Spørsmålene fokuserer blant annet på motstand mot endring, sementering av endringene og tilpasning av tiltak underveis. Til slutt stilles spørsmål vedrørende endringsagenter med fokus på rapportering og om disse hadde tilstrekkelig kunnskap om konteksten tiltakene skulle innføres i.

Intervjuguiden danner et godt grunnlag for en tilfredsstillende innsikt i fenomenet. Likevel er antall spørsmål begrenset for å gi intervjuene en fornuftig varighet. Noe som kan medføre at enkelte fasetter ved temaene som kunne vært interessante ikke blir oppdaget.

Oppfølgingsstudier eller andre studier innenfor samme tema kan med fordel inkludere elementer som ble utelatt fra denne. Innen krisetematikk bør elementer som usikkerhet, om pandemien kom overraskende på organisasjonen og følelsen av det å ha kontroll i situasjonen undersøkes nøyere. Innen krisehåndtering ble nøyere undersøkelse om prinsippene likhet, ansvar og samvirke i forskjellig grad valgt bort i etter en nyttevurdering opp mot problemstillingen. For endringsledelse kan prosessen med forberedelse til endringene (tining) undersøkes nøyere siden dette er et sentralt element. Alle disse faktorene kan enten gi et mer helhetlig bilde av fenomenet eller nyttes til å undersøke andre fenomen.

2.3.2 Case

For å undersøke hvilken ledelsesform som ble utøvd under koronapandemien benytter studien en kollektiv enhet i Bergen kommune. Undersøkelsesenheten ble valgt med bakgrunn i hjemkommunen til forskeren. Dessuten at Bergen hadde mange tilfeller av sykdommen, samt periodevist omfattende tiltak. Siden studien er tydelig avgrenset i tid og rom er dette en enkeltcase-studie. Denne tilnærmingen kan gi god innsikt i hendelsen og forsterke muligheten til å gi en virkelighetsnær beskrivelse av situasjonen. Derimot medfører dette at studien sin evne til å generalisere funn til andre case blir svekket (Jacobsen 2016, s. 99).

Undersøkelsesenheten som er valgt i denne oppgaven er en barneskole i Bergen kommune. Den har kapasitet til noen hundre elever i trinnene 1.-7. klasse, har noen titalls lærere og tilbyr skolefritidsordning etter ordinær skoletid. I likhet med andre utdanningsinstitusjoner ble skolen påvirket av pandemien og tiltakene som ble innført. Men i motsetning til institusjoner for høyere utdanning har ikke barneskoler kunnet gjennomføre like mye fjernundervisning på grunn av behovene til elevmassen. Dette har ført til en annen type nærhet til pandemien og ledelsesformen som er utøvd.

Pandemien og enkelte tiltak var fortsatt i kraft mens undersøkelsen ble gjennomført. Når jeg møtte respondentene var imidlertid situasjonen mindre prekær som en følge av høy vaksinasjonsgraden i Norge og at den så langt mildeste varianten av COVID-19 var gjeldende. Derfor antar jeg at intervjuobjektene hadde fått pandemien noe mer på avstand og rukket å reflektere rundt hva de hadde opplevd siden 2020. Samtidig kan dette medføre at hendelsesforløp og opplevelser blir noe uklart, og enkelte moment er glemt. Særlig forløpet i starten av pandemien er utsatt for den degraderende effekten av tid.

2.3.3 Respondentene

Etter prosjektet var godkjent av Norsk senter for forskningsdata tok jeg kontakt med fire skoler i Bergen kommune per e-post. En skole hadde ikke anledning til å delta på prosjektet, to svarte ikke og den fjerde var villig til å delta. Utvelgelse av respondenter ble gjort med støtte fra rektor ved skolen. Utvalget ble gjort som et bekvemmelighetsutvalg. Denne typen utvalg er mindre ressurskrevende og sikrer at en faktisk får tilgang på et tilstrekkelig antall respondenter (Jacobsen 2016, s. 302). Siden oppgaven ikke forutsetter et behov for mangfold eller et representativt utvalg ble den valgte metoden vurdert som hensiktsmessig. I tillegg

medførte tilnærmingen mindre bruk av ressurser i utvelgelsesprosessen både fra min og institusjonen sin side. Svakheten er at jeg ikke har kontroll på hvilke respondenter jeg utelater i studien. Eksempelvis dersom noen har en spesielt negativ opplevelse av innføringen eller erfarte perioden fra et særlig unikt ståsted. På tross av at det ble gjennomført et bekvemmelighetsutvalg var det naturlig å be om noe variasjon blant respondentene. Som er fordelaktig for å få tilgang på noe nyansert informasjonen.

Etter utvelgelsen fikk jeg tilgang på tre respondenter med forskjellige funksjoner i skolen sin ledergruppe. Disse var rektor og to avdelingsledere. Informantene gav et bredere spekter av opplevelser blant personell som var utsatt for ledelsen gjennom pandemien og hadde et godt innblikk i operasjonaliseringen av tiltakene. Fra øverste leder ved skolen til de forskjellige avdelingene. Utvalget bidro til å belyse flere sider ved ledelsen som ble utført siden de forskjellige stillingene hadde varierende myndighet og ansvar. I tillegg muliggjorde antall respondenter at jeg fikk behandlet informasjonen de gav på en nøyaktig og hensiktsmessig måte.

Informant nummer	Stilling i perioden	Ansatt ved skolen
1	Rektor	2 år
2	Avdelingsleder 1. - 4. trinn	14 år
3	Avdelingsleder SFO	5 år

Tabell 1 - Informanter

Innledningsvis ønsket jeg å intervju fire eller fem informanter til studien. Men som følge av at skolen var inne i en hektisk periode ble tilgjengelighet på respondenter, innenfor de tidsfristene jeg arbeidet med, redusert. Dette gjør at datagrunnlaget for undersøkelsen er lite og derfor kan være utilstrekkelig til å trekke sikre konklusjoner. Antall respondenter er derfor en potensiell svakhet med denne studien. Videre ville studien blitt brede anvendelig dersom den inkluderte perspektiv fra assistenter, lærere og så videre. Likevel gir erfaringene administrasjonen har gjort seg et godt innblikk i samspillet mellom de forskjellige ledelsesnivåene i kommunen. Til eventuelle oppfølgingsstudier eller andre undersøkelser innenfor samme tema vil det være fordelaktig å inkludere andre funksjoner for et mer helhetlig bilde av ledelsen.

2.3.4 Intervjuene

I av forkant av intervjuene sendte jeg informasjon og samtykkeerklæring til respondentene per e-post. I tillegg gav alle respondentene muntlig samtykke før intervjuet startet.

Intervjuene ble gjennomført digitalt over Microsoft Teams¹. Respondentene deltok fra sine respektive kontor. Dette gjorde at samtalene foregikk skjermet og uten unødvendige forstyrrelser. Jeg plasserte meg også på et lukket rom under intervjuets varighet. Samtalene ble tatt opp ved hjelp av applikasjonen Diktafon som er godkjent av Universitetet i Tromsø. Tidspunkt og varighet av de forskjellige intervjuene var:

Informant nummer	Dato for intervju	Varighet
1	14. september	44 minutt
2	15. september	48 minutt
3	15. september	58 minutt

Tabell 2 – Intervju

Intervjuene ble gjennomført i henhold til intervjuguiden og jeg stilte oppfølgingsspørsmål der dette var nødvendig. Videre ble de som nevnt gjennomført digitalt, noe som innebærer både fordeler og ulemper. En fordel er at jeg og respondentene ikke er avhengig av transport til eller fra lokasjonen, og at vi ikke behøvde å oppta et nøytralt rom ved skolen. Videre er erfaringene med bruk av videomøter at disse blir mer målrettet og fokuset enklere kan holdes under møtet sin varighet. Sammenlignet med et telefonintervju bidrar det at vi ser hverandre til å bygge en bedre relasjon og det er enklere for meg å tolke respondenten underveis. I tillegg fører dette til at engasjementet opprettholdes når fokuset er rettet mot en person. Disse faktorene er med på å senke terskelen for å delta og redusere reservasjonen en respondent kan oppleve. Derimot medfører intervjumetoden at det er mer utfordrende for meg å tolke både kroppsspråk og stemningen enn ved et fysisk intervju. Dessuten var jeg avhengig av at det tekniske fungerte.

¹ Microsoft Teams er et digitalt samhandlingsverktøy som blant annet muliggjør videomøter.

2.3.4 Analyse av data

Når intervjuene var gjennomført ble de transkribert slik at datagrunnlaget var sikret, registrert og omgjort til et mer anvendelig format. Selve nedskrivningen ble gjort kort tid etter intervjuene mens samtalene fortsatt var friskt i minnet. Fordelene med å skrive ned intervjuene er at analysearbeidet blir enklere da jeg kan bevege meg frem og tilbake i teksten. Videre åpner det for kontroll av rådata av eksterne dersom det er behov for dette. Samtlige intervju ble transkribert ordrett, men i enkelte uttalelser er likevel innhold anonymisert i oppgaven. For å besvare problemstillingen ble dataen først organisert i funn etter tilhørende spørsmål. Årsaken til at denne tilnærmingen ble brukt var at jeg enklere kunne navigere mellom de forskjellige temaene jeg hadde brutt hovedelementene ned i til analysen. Kapittelet om analyse og drøfting skal knytte empirien til teorien. Gjennom dette forsøker jeg å drøfte hva de forskjellige funnene kan bety.

2.3.5 Gyldighet og pålitelighet

Metoden for innsamling av empiri bør tilfredsstillende to krav for å kunne nyttes til å utlede gode teorier. Empirien som innsamles må være valid og den må være reliabel. Validiteten omhandler om dataen faktisk gir svar på de spørsmålene som skal besvares. Dette vurderes gjennom å kartlegge om empirien er intern gyldig, og om den er eksternt gyldig samt relevant. Med reliabel menes det at informasjonen er pålitelig og troverdig (Jacobsen 2016, s. 16 & 17). Den intern gyldighet vurderer i hvilken grad empirien en har samlet inn gir dekning for de konklusjonene som trekkes. Altså om resultatene kan oppfattes som riktig (Jacobsen 2016, s. 228). Den eksterne gyldigheten handler om overførbarheten til funnene vi har gjort. Med andre ord om resultatene er generaliserbare til andre enn enhetene som er undersøkt, fra utvalget til populasjonen og videre til andre case (Jacobsen 2016, s. 237 & 238). Påliteligheten er en vurdering av selve undersøkelsen og om denne har skapt de resultatene vi erfarer (Jacobsen 2016, s. 241). Altså om opplegget, innsamlingsmetoden og analysen kan ha påvirket resultatet.

For å avgjøre om det jeg har funnet faktisk er riktig har Jacobsen (2016) presentert tre spørsmål en forsker kan stille seg i sluttfasen av arbeidet for å bedømme gyldigheten og påliteligheten. 1) Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet)? 2) Kan vi overføre det vi har funnet til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)? 3) Kan vi stole på dataene vi har samlet inn (pålitelighet)?

For å bedømme den interne gyldigheten ved hjelp av spørsmål 1 har jeg kontaktet respondentene i ettertid og presentert mine funn, såkalt respondentvalidering (Jacobsen 2016, s. 233 & 234). Deres svar har bygget opp under oppgavens antakelser og respondentene kjenner seg igjen i det som blir presentert. For en bedre vurdering av den interne gyldigheten kan en metodetriangulering² benyttes når flere forskningsresultat foreligger eller i oppfølgingsstudier. Bruk av flere metoder kan gi en utfyllende effekt og skape en bedre forståelse av fenomener (Jacobsen 2016, s. 174). I tillegg er det intervjuet et lite antall respondenter. Som nevnt tidligere kan dette være en utfordring for den interne gyldigheten.

Spørsmål 2 ser på den eksterne gyldighet eller overførbarheten til funnene. En svakhet med undersøkelsesdesignet er at intervjuene kun måler respondentens personlige synspunkter og disse kan ikke generaliseres til hele gruppen (Jacobsen 2016, s. 147). I tillegg er enhetene plukket fra ett case, på et tidspunkt. Disse faktorene reduserer overførbarheten til andre sammenhenger (Jacobsen 2016, s. 17). For å styrke den eksterne gyldigheten kan studier av lignende case gjennomføres for å se om de samme fenomen dukker opp i andre kontekster. Videre kunne jeg ha gjennomført intervju ved flere utdanningsinstitusjoner, men på grunn av tilgjengelige ressurser og en naturlig tidsbegrensning kunne ikke dette gjennomføres innenfor rammene til masteroppgaven.

Til sist utfordrer spørsmål 3 påliteligheten til funnene som er gjort. I ettertid trekker jeg frem tre faktorer for å måle påliteligheten. Den ene er undersøkelseeffekten som kan påvirke informasjonen jeg samler inn. Denne omfatter intervjueffekten der min tilstedeværelse gjennom toneleie og kroppsspråk skaper resultater. Samt konteksteffekten der selve lokalisasjonen for intervjuet påvirker respondenten (Jacobsen 2016, s. 173). I tillegg til undersøkelseeffektene kan jeg slurver med nedtegning av informasjonen underveis og analysen påvirkes av mine subjektive antakelser (Jacobsen 2016, s. 246). Videre kan besvarelsene påvirkes av dagsformen til respondentene. Dersom intervjuobjektet har hatt en spesielt travel eller rolig periode kan dette reflekteres i svarene. Intervjuer sine fordommer er også en mulig feilkilde. Eksempelvis hva som menes med enkelte ord og uttrykt kan bli tolket feil i etterarbeidet.

² Metodetriangulering innebærer at problemstillingen undersøkes med ulike innsamlingsmetoder. Eksempelvis et spørreskjema i tillegg til intervjuene (Jacobsen 2016, s. 237).

Undersøkelseeffektene forsøkte jeg å unngå ved å opptre naturlig i intervjusituasjonen og være nøytralt antrukket. Videre å selv sitte i et rom uten støy og forstyrrende objekter. For å unngå feilaktig informasjon tok jeg opp intervjuene på båndopptaker for å sikre nøyaktig referat fra samtalene. Dessuten kunne jeg spille av intervjuene igjen ved behov for å bekrefte uttalelser. For å motvirke effekten av mine tolkninger av svarene ble dette forsøkt motvirket av respondentvalidering. En siste faktor er utvalget av respondenter. Før intervjuene fokuserte jeg ikke på mangfold i kjønn, alder eller funksjoner ved skolen. Siden denne undersøkelsen er innledende bedømte jeg dette til å ha liten eller ingen effekt på påliteligheten. Derimot kan faktoren ha hatt en innvirkning på både den interne og eksterne gyldigheten. Likevel forsøker oppgaven kun å identifisere hvilken type ledelse som er anvendt, ikke hvorledes forskjellige kategorier ansatte opplevde denne.

3. Teori

Dette kapitlet tar for seg det nødvendige teoretiske rammeverket for studien. Først presenteres begrepet krise med forskjellige kjennetegn, typer kriser og konsekvensene av disse. Deretter gjennomgås de forskjellige fasettene ved kriseledelse for å forklare hva dette faktisk er. Videre følger en gjennomgang av endringsledelse der en modell for endring presenteres, motstand mot endring legges frem og teori rundt effektiv endringsledelse. Til sist vil jeg identifisere likheter og forskjeller ved disse to ledelsesformene.

3.1 Krise

For å forstå kriseledelse er det avgjørende med en forståelse av hva krise er som fenomen. I dagligtalen brukes krise og katastrofe om hverandre til å beskrive forhold som berører enkeltmennesker direkte, en organisasjon eller et land. Slike hendelser kan oppleves som et tydelig vendepunkt og som spesielt vanskelige, samt ha store konsekvenser. Likevel er krise et begrep med visse forhold som må oppfylles og begrepet har flere forskjellige definisjoner. Bjelland og Nakstad (2021) definerer en krise som:

“... en uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for enkeltpersonene, gruppen, organisasjonen eller staten som rammes.”

En annen definisjon fremlagt av Sårbarhetsutvalget tar for seg organisasjonens evne til å fungere normalt og erkjenner at verdiene til enheten også utfordres under en krise:

“... en krise er en hendelse som har potensiale til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner (NOU 2000: 4, s. 19)”

Krisebegrepet brukes ofte om en situasjon som er lite sannsynlig og ofte har kommet ut av kontroll (Bråten, O. A., 2020, s. 10 & 11). Andre kjennetegn ved kriser er at flere aktører er påvirket, det er tidspress, mangel på informasjon og stor usikkerhet (NOU 2000: 24, s. 20). Karakteren til en krise kan variere ut fra forhold som hvor raskt den inntreffer, utstrekningen til konsekvensene, i hvilken grad samfunnet er forberedt og hastigheten den utvikler seg med (NOU 2000: 24, s. 19). Kriser kan videre deles i kategoriene *uønskede hendelser* og *villedede*

handlinger (Bråten, O. A., 2020, s. 11). Uønskede hendelser oppstår eksempelvis som en følge av tilfeldigheter, som større ulykker eller brann. Villedede handlinger er forårsaket med overlegg av mennesker, som en terrorhandling eller andre voldshandlinger. Eksempler på andre uønskede situasjoner som kan omtales som kriser er større naturkatastrofer, epidemier og kollaps i kritisk infrastruktur (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 22).

Ordet katastrofe kan brukes til å beskrive enkelte varianter av krisehendelser.

Katastrofesituasjoner kjennetegnes også av betydelig omveltning, at de er store ulykker eller ødeleggelse som kan medføre store tap av liv. I tillegg til betydelig skade på infrastruktur, miljø og dyreliv. I motsetning til dagligtalen benyttes begrepet katastrofe i beredskapssammenheng til å beskrive situasjoner med flere skadde enn det hjelpeapparatet har evne til å håndtere (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 22).

Som nevnt tidligere kan kriser variere i både tid og rom. Enkelte kriser som ekstremvær eller epidemier har en viss varslings tid og organisasjonene kan gjøre forberedelser. Slike uønskede hendelser kan ofte oppfattes mens de utvikler seg. Derimot oppstår andre krisesituasjoner plutselig, som oljeutslipp eller andre industriulykker. Totalt sett inntreffer de fleste kriser overraskende med liten eller ingen varslings tid (NOU 2000: 24, s. 19). Videre kan kriser ha forskjellig geografisk utstrekning. Eksempelvis var brannen på Melkøya i 2020 en lokal hendelse, mens orkanen Katrina som traff den amerikanske delstaten Louisiana i 2005 hadde betydelig større konsekvenser og utstrekning.

3.2 Kriseledelse

En krise stiller krav til lederskap og samarbeid som ikke eksisterer i en normal situasjon (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 92). Kriseledelse er ikke noe som utøves fra en hendelse har inntruffet til den er håndtert. Helhetlig kriseledelse omhandler først de forberedelser organisasjonen gjennomfører for å forebygge eller redusere konsekvensene av en krise. Deretter organisatoriske tiltak for å håndtere en pågående krise og til sist etterarbeid når krisen er avsluttet (Bråten, O. A., 2020, s. 12 & 13). Kriseledelse tar videre for seg ledelse overfor personer som er rammet av krisen og av personer i egen organisasjon. På organisasjonsnivå handler kriseledelse om å styre prosesser og samspill mellom forskjellige nivå på en måte som hindrer at situasjonen kommer ut av kontroll (Bråten, O. A., 2020, s. 72 & 78).

Denne komplekse prosessstyringen utøves i omgivelser med uvante stressfaktorer. Beslutningstakere vil oppleve unormalt stort tidspress, høy grad av usikkerhet og at konsekvensene knyttet til avgjørelser er større enn vanlig (Regjeringen, 2021). Alt dette forsterkes videre av at man må fatte beslutninger innen områder en nødvendigvis ikke mestrer og med mangelfullt informasjonsgrunnlag (Bråten, O. A., 2020, s. 78 & 79). I tillegg er organisasjonen preget av sterke følelser som usikkerhet, frykt og muligens redsel (Dale, F., 2020).

Ledelsen foregår på forskjellige nivå og utøves følgelig av forskjellige personer. Disse er strategisk, operasjonelt og taktisk nivå (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 31). Strategisk nivå innebærer den overordnede ledelsen av en virksomhet. Ledelselementer eksisterer både lokalt, regionalt og nasjonalt. Fra den enkelte organisasjon til departementsnivå (Bråten, 2020, s. 92). Dette nivået er forskjellig mellom organisasjoner, men kjennetegnes av at oppgavene tar for seg personell, logistikk og ekstern informasjon. Avgjørelser på dette nivået skal møte problemstillinger som er komplekse og betydningsfulle for den videre utviklingen. Videre at styringen er dynamisk, helhetlig og langsiktig (Diesen, 2013). Operasjonell ledelse sørger for koordinering og støtte til personer på taktisk nivå (Nakstad & Bjelland, 2021, s. 31). Nivået er på mange måter et bindeledd mellom den strategiske ledelsen og taktisk nivå. Operasjonell ledelse er derfor ikke direkte involvert i den praktiske krisehåndteringen. Siden de som bekler denne funksjonen ikke er utsatt for det direkte stresset kan effektiv ledelse utøves her (Bjelland, 2020, s. 89). Taktisk nivå er den lokale ledelsen av enkeltpersoner som yter en innsats i krisen. Alle nivåene er med på å håndtere krisen, men de øverste nivå legger til rette for den praktiske utførelsen som skjer lokalt.

Kriseledelsen skal løse en organisasjon gjennom en situasjon som er uoversiktlig og som potensielt har store konsekvenser for mennesker og organisasjonen. Ledelsesformen handler om forberedelser, håndtering og etterarbeid. Prosessene skjer på alle nivå i samfunnet fra hver enkelt skole, til kommunen og videre nasjonalt. Resterende delkapittel vil fokusere på forberedelsene gjennom risikovurdering og beredskapsplanlegging. Videre vil den gjennomgå relevant teori for håndtering av en krise.

3.2.1 Risiko og beredskap

Beredskap handler om å være forberedt på en situasjon som plutselig oppstår. Noe som medfører at organisasjonen har forberedt konsekvensreducerende tiltak og er beredt til å gjennomføre disse ved behov (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 21). En bredere definisjon av beredskap er tiltak som har til hensikt å forebygge, begrense eller håndtere en krise (NOU 2000: 4, s. 20). Denne definisjonen fremstår mer formålstjenlig da den belyser at hovedmålet må være å forebygge hendelser og dernest begrense skadepotensialet om en krise likevel skulle inntreffe. Ordet beredskap er oftest anvendt i sammenheng med nødetater, forsvar og risikofylt industri som olje og gass. Likevel er dette en tankegang som eksisterer i forskjellig grad og form blant andre organisasjoner. For å best mulig kunne møte Sårbarhetsutvalgets definisjon ser en at adekvat beredskap består blant annet av en risikovurdering og beredskapsplanlegging (Bråten, O. A. 2020, s. 24).

Risiko er en samlet vurdering av sannsynligheten for at en hendelse oppstår og konsekvensene den vil ha (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 107). I et kriseperspektiv omhandler risikovurdering å identifisere hendelser som kan inntreffe og utvikle metoder for å håndtere disse. Prosessen omtales gjerne som risikostyring. Dens forskjellige steg er risikoidentifisering, risikoanalyse og risikoevaluering (Digitaliseringsdirektoratet, 2022). Risikoidentifisering er å identifisere hendelser og kilder til disse som kan ha en negativ innvirkning på organisasjonen. Når en har kartlagt forskjellige hendelser gjennomføres en risikoanalyse for å avgjøre den faktiske risikoen, summen av sannsynlighet og konsekvens, som er forbundet med disse.

Evaluering av risiko benyttes som beslutningsstøtte for ledelsen. Her sees analysen i sammenheng med de identifiserte hendelsene for å definere akseptabel risiko. Resultatet av disse prosessene er risikoreducerende tiltak og konsekvensreducerende tiltak. Førstnevnte er tiltak som forebygger en hendelse og sistnevnte er handlinger som begrenser skadeomfanget dersom hendelsen inntreffer (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 113). Etter disse er innført sitter en igjen med restrisiko. Dette er den risikoen som organisasjonen ikke kan redusere eller ikke vil prioritere ytterligere ressurser mot og sånn sett aksepterer (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 111).

Beredskapsplanlegging kan ses på som en veiviser for hvordan spesifikke kriser skal håndteres (Dynes, 1994, s. 144). Planleggingen bruker resultatene fra risikovurderingen og

implementerer disse. Russel Dynes (1994) legger frem to teoretiske tilnærminger til kriseplanlegging. “Problemløsningsmodellen” og “kommando og kontroll” modellen. Disse teoriene skiller seg fra hverandre gjennom grunnleggende antakelser om de allerede etablerte organisasjonenes evne til å takle ytre påkjenning i form av kriser. Videre i hvilken grad disse kan forventes å opptre rasjonelt, fatte beslutninger og evne å improvisere i krisen.

Problemløsningsmodellen tar utgangspunkt i at kriser er en rekke problemer som best løses ved å ivareta kontinuitet, koordinering og samarbeid. Beredskapsplanlegging bør fokusere på å støtte eksisterende strukturers evne til å løse problemer i motsetning til å erstatte disse med eksterne strukturer som er konstruert for en antasert krise. Antakelsen er at eksisterende organisasjoner har bedre forutsetninger til å løse utfordringene som oppstår i kriser. De opprinnelige strukturene vil enklere kunne tilpasse seg en dynamisk situasjon og fokusere på lokal koordinering. Både gjennom allerede etablerte kanaler og nye som opprettes underveis i krisen. Modellen foreslår å dreie fokus i planleggingen bort fra å forsøke og dekke alle mulige behov som kan oppstå, og heller se på problemløsningsprosessen. Dette innebærer en plan for kommunikasjon og koordinering som tillater en større grad av improvisering etter hvert som nye, ukjente, behov oppstår. Ressurskontrollen håndteres lokalt blant de som kjenner behovene. Sistnevnte stiller krav til såkalt bestillerkompetanse - tilstrekkelig tverrsektoriell oversikt og forståelse (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 91). Med andre ord planlegges en effektiv respons på tvers av organisasjoner istedenfor å være underlagt sentralisert kontroll.

Derimot tar “kommando og kontroll” tilnærmingen utgangspunkt i at det vil oppstå kaos som en følge av krisen. Kaoset vil gjøre det umulig for individer å opptre rasjonelt og fatte meningsfulle beslutninger. For å best mulig håndtere kaoset må kommando i situasjonen etableres i den hensikt å gjenvinne kontrollen over denne og de involverte (Dynes, 1994, s. 145). I motsetning til problemløsningsmodellen antar kommando og kontroll at de eksisterende strukturene må skiftes til en slags «militær» organisering for å best håndtere påkjenningen (Dynes, 1994, s. 146). Noe som innebærer å etablere en ny ekstern organisasjon som overtar ressursallokering, informasjonsdeling og styrer krisehåndteringen. Behovet for tydelig kommando medfører at store deler av planleggingen fokuserer på rigide kommandolinjer og sentralisering av beslutningsmyndighet. Videre at planen må være detaljerte siden improvisasjon i situasjonen er antatt å lede til uohensiktsmessige avgjørelser.

Noe som fører til at kommunikasjonen kommer ovenfra og flyter nedover i organisasjonen, ikke omvendt.

I Norge er utgangspunktet at organisasjoner skal utøve oppgaver så likt som mulig i krise som i hverdagen (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 36). Stortingsmelding nummer 29 fra 2012 legger frem fire prinsipper for beredskap:

- Ansvarsprinsippet: Den som har ansvar i en normalsituasjon er ansvarlig for beredskapsforberedelser og utøvde tjenester under krise.
- Likhetsprinsippet: Den organisasjon man opererer med under kriser skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig.
- Nærhetsprinsippet: Kriser skal organisatorisk håndteres på lavest mulig nivå.
- Samvirkeprinsippet: Organisasjoner har et ansvar for å sikre samvirke med relevante aktører i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.

Norsk offentlig tilnærming harmoniserer på mange måter med problemløsningsmodellen. Organisasjonen skal selv håndtere situasjoner, med en tilnærmet normal organisasjonsstruktur og på lavest mulig nivå i denne. I tillegg påkalle nødvendige ressurser i forberedelsesfasen og under håndteringen av kriser (Bråten, O. A., 2020, s. 25). Disse prinsippene skal sikre en mest mulig effektiv håndtering av en uønsket hendelse. Uavhengig av tilnærming resulterer beredskapsplanleggingen i at organisasjonen har en verktøykasse bestående av tekniske, operasjonelle og organisatoriske tiltak som kan iverksettes ved en krise.

3.2.2 Krisehåndtering

Krisehåndtering er de tiltak som iverksettes når en krise har inntruffet. Hensikten med tiltakene er å begrense skadeomfanget og gjenopprette normalsituasjonen. Effektiv krisehåndtering bidrar til å redde liv, ivareta infrastruktur, og gjenopprette eller opprettholde allmennhetens tillit til institusjonen (Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013, s. 81). Denne typen lederskap stiller krav til lederens evne til å observere, analysere, fatte beslutninger, kommunisere og allokere ressurser (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 22 & s. 40). Innad i organisasjonen er det grovt sett tre forskjellige nivå som utøver krisehåndteringen; individet som står i en situasjon, grupper som samhandler om håndteringen av krisen og ledere på ulike nivå (Bråten, O. A., 2020, s. 30). Sårbarhetsutvalget opererte med et skille mellom krisehåndtering, akutt berging av liv og helse, og konsekvenshåndtering, ivaretagelse av

andre hensyn (NOU 2000: 24, s. 244). Likevel kan disse områdene ha betydelig overlapp og en tydelig distinksjon kan være vanskelig eller umulig å gjøre (NOU 2022: 5, s. 43).

Kriseledelsens evne til å observere og analysere kan beskrives som situasjonsforståelse. For alle de førnevnte nivåene innen krisehåndtering er mest mulig korrekt forståelse av situasjonen avgjørende. Situasjonsbevissthet består av tre elementer: Evnen til å oppfatte det som foregår rundt en, forståelse for hvordan dette kan påvirke organisasjonen, samt å predikere hvordan situasjonen vil kunne utarte seg med bakgrunn i forståelsen (Endsley 1995, 37). Observasjon er alle metodene som benyttes for å tilegne informasjon om omverden; hva utspiller seg rundt oss, hvordan våre handlinger påvirker situasjonen og annen ekstern informasjon. Med bakgrunn i observasjonen kan kriseledelsen analysere og lage synteser som bidrar til korrekt orientering eller forståelse. Denne orienteringen påvirkes blant annet av kultur, antakelser og tidligere erfaringer (Richards, C., 2020, s. 146). Etter informasjon er innhentet, analysert og satt sammen til en syntese om hvordan situasjonen vil utarte seg har kriseledelsen dannet et godt grunnlag for de avgjørelsene som tas (Bråten, O. A., 2020, s. 53). Denne prosessen påvirker hvor lang tid det tar fra en endring i forhold observeres til ledelsen bestemmer seg for, og iverksette en handling. Siden omgivelsene alltid endrer seg må forståelsen være dynamisk og gjenstand for kontinuerlig oppdatering (Endsley, Bolte & Jones, 2003, s. 19). Særlig lederen må sørge for at hele gruppen oppnår en tilfredsstillende situasjonsbevissthet. Ved å skape en felles forståelse økes gruppens evne til effektiv samhandling og ytelse (Bråten, O. A., 2020, s. 61). Alle avgjørelsene som fattes har utgangspunkt i den etablerte situasjonsforståelsen (Richards, C., 2020, s. 146). Disse kan være hvilke beredskapstiltak skal iverksettes og hvorledes de innføres, samt hva som må improviseres etter hvert som hendelsen utspilles.

Effektive kriseledere på strategisk nivå tar beslutninger som legger rammene for en prosess med tilpasninger til situasjonen. Dette i motsetning til å finne konkrete løsninger på problemer (Boin et al., 2013, s. 83). Eksempelvis innførte Regjeringen, strategisk nivå, avstandsregler for å tilpasse samfunnet trusselen fra koronaviruset. Deretter var det opptil den enkelte organisasjon å operasjonalisere føringen innenfor eget ansvarsområde på operasjonelt nivå. Til sist ble tiltakene utført på det taktiske nivå som var synlig i butikker, på fly eller i skoler. En annen fordel med en mer intensjonsbasert ledelse er at lavere nivå gjøres ansvarlig og motiveres til å finne kreative løsninger på problemer. Underveis i krisen må tiltakene evalueres og revideres der de observerte resultatene måles mot de ønskede effektene. Denne

prosessen der ledelsen lærer underveis er viktig siden alle kriser er særegne og presenterer utfordringer som ikke var forutsett. Denne tilpasningsdyktigheten legger til rette for gode løsninger på problemer (Boin et al., 2013, s. 86).

På alle nivå i krisehåndteringen er god kommunikasjon avgjørende. Dette gjelder både formidling til befolkning om krisen og internt i organisasjonen som håndterer situasjonen. Fra strategisk nivå til befolkningen signaliserer god krisekommunikasjon at organisasjonen har oversikt og håndterer situasjonen på en god måte (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 94). Internt kan dårlig kommunikasjon redusere sikkerheten til alle involverte eller medfører at tiltak ikke blir korrekt innført, om ikke innført i det hele tatt (Boin et al., 2013, s. 85). Den operative kommunikasjonen har til hensikt å sikre kunnskapsdeling. Kommunikasjon i organisasjoner bidrar derfor ikke kun til informasjonsdeling, men også overføring av følelser, ideer og holdninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280). Slik effektiv kommunikasjon bidrar til å skape en korrekt situasjonsforståelse for hele gruppen (Bjelland & Nakstad, 2021, s. 134). Formidlingsprosessen starter med at avsender har et budskap, dette må formuleres (kodes) og sendes via en kanal. Disse kan være muntlig gjennom "ansikt til ansikt" samtaler eller elektronisk via en e-post. Deretter mottas kommunikasjonen og tolkes (dekodes) av en mottaker. Etter mottak følges dette vanligvis opp av en tilbakemelding fra mottakeren og prosessen starter på nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281 & 282). Hele denne prosessen er utsatt for støy. Avsender og mottaker påvirker det som blir kommunisert med sine egne fordommer og forståelse av ord eller uttrykk. I tillegg påvirker omgivelsene budskapet, som eksempelvis stressorer eller bakgrunnsstøy. Særlig i konteksten av en krise må avsender sørge for at mottakeren har mottatt og forstått det som formidles.

3.2.3 Kriseledelse oppsummert

Kriseledelse er de prosessene som skjer før, under og etter en hendelse. Nivået ledelsen utøves fra er styrende for hvilken type avgjørelser som kan fattes og beslutningsmyndighet vedkommende har. Tiden før krisen handler om å identifisere uønskede hendelsers risiko og mitigere disse. Videre å utvikle beredskapsplaner som et rammeverk for hvordan kriser skal håndteres. Disse må gjøres kjent for organisasjonen og med fordel øves. Når krisen først rammer må krisehåndteringen være effektiv. For å oppnå dette må en korrekt felles situasjonsforståelse etableres, tiltak fra planverket implementeres og kommuniseres på en hensiktsmessig måte. Underveis må organisasjonen evne å improvisere der beredskapsplanen

ikke fullt ut dekker for utviklingen og lære av de effektene tiltak gir. Videre må kommunikasjonen være tidsriktig og konkret for å sikre korrekt håndtering, samt kontinuerlig forbedring av tiltak.



Figur 2 – Tilpasset modell for kriseledelse med utgangspunkt i Crandall et al. (2010).

3.3 Endringsledelse

Blant annet som en følge av teknologisk utvikling, globalisering og økt konkurranse eksisterer organisasjoner i en verden som er dynamisk og i stadig endring. Ingen organisasjon er skånet for konsekvensene av dette og må kontinuerlig være forberedt på å tilpasse seg omgivelsene (Siegal, W., Church, A., H., Javitch, M. & Waclawski, J., 1996, s. 54). Denne utviklingstakten har de siste tiårene vært akselererende. Noe som har ført til behov for hyppigere endring i den hensikt å tilpasse seg de ytre faktorene. Behovet for endring kan også ha sitt opphav fra indre faktorer som organisasjonspolitikk eller kultur. Uansett kilde medfører behovet en justering av strategi, organisasjonsstruktur og prosessene organisasjonen utfører (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 384-386). Endringsprosjekter handler derfor ofte om å lukke gapet mellom de eksterne kravene og organisasjonens indre liv (Hennestad & Revang, 2021, s. 24).

Endringsledelse er planlagt og styrt omlegging av organisasjoner. Hennestad og Revang (2021) omtaler organisasjoner som sosiale verktøy som fyller oppgaver i samfunnet, men som samtidig er en samling mennesker. Disse organisasjonene endrer seg hele tiden i varierende grad og er et levende system. Likevel kan de havne i utakt med omgivelsene og stå ovenfor en betydelig utfordring. Noe som medfører et behov for forandring.

Endringsbehovet kan skilles i komponentene organisasjonsutvikling og organisasjonsendring avhengig av dens omfang. Førstnevnte innebærer forbedringer eller endring for å gjøre prosesser og lignende mer effektive eller utført med økt kvalitet. Denne utviklingen har til hensikt å gjøre mindre forbedringer av de elementene. Organisasjonsendring omhandler

derimot vesentlige forandringer i handlinger, system, struktur og så videre. Altså endres grunnleggende trekk ved organisasjonen som både rammer bredt og dypt. Denne typen organisasjonsendring medfører at det implementeres nye ideer om den ønskede organisasjonsvirkeligheten (Hennestad & Revang, 2021, s. 86, 98 & 103).

For å konseptualisere endringsprosessen viser Hennestad og Revang (2021) til Beckhard og Harris (1987) sin modell for endring. Modellen viser at bedriften befinner seg i den eksisterende tilstanden, nåtilstanden. Med bakgrunn i faktorene som motiverer til endring identifiserer organisasjonen en fremtidig ønsket tilstand. For å komme dit må noen organisasjonsforandringer gjennomføres. Denne endringstilstanden er overgangen mellom nåtilstand og den ønskede tilstanden. Altså der ideen om den ønskede organisasjonsvirkeligheten innføres i organisasjonen.

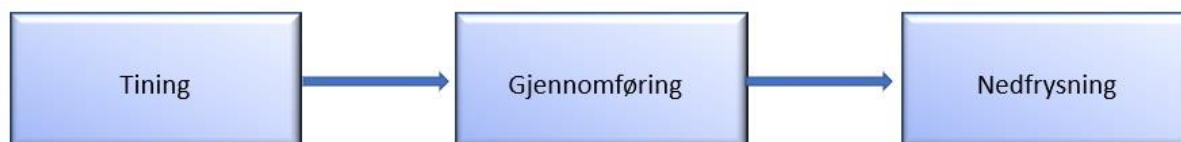


Figur 3 - Modell for endring (Hennestad & Revang, 2021, s. 92)

En forutsetning for omlegging er at organisasjon er lærende og faktisk kan tilpasses endringene i ytre eller interne forhold. Noe som gjelder uavhengig om endring innebære tilegning av nye ressurser eller mer effektiv utnyttelse av de foretaket allerede besitter. Omleggingen anses som fullført når organisasjonen utviser forskjellige egenskaper på ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361, 368 & 385). Altså varer prosessen fra en hendelse er inntruffet eller antesipert, og frem til situasjonen fortolkes annerledes, bedriften prioriterer ulikt og systemer, prosesser eller kommunikasjon er endret (Hennestad, B., W., 2002).

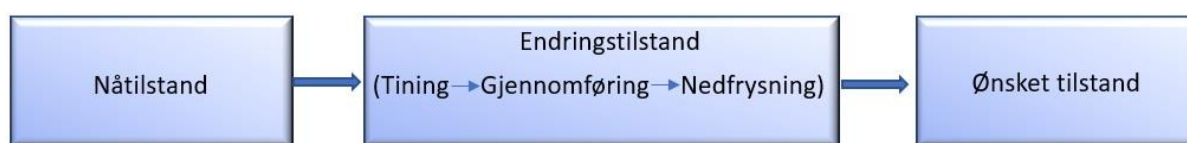
3.3.1 Tre-steps modell for endring

Kurt Lewin utviklet en modell for endring bestående av tre steg og forklarer endringstilstanden. Disse trinnene er “unfreezing” (tining), “movement” (gjennomføring) og “refreezing” (nedfrysning) (Siegal et al, 1996, s. 56).



Figur 4 - Kurt Lewin sin modell for endring

Siden ny atferd ikke kan læres før den gamle forkastes er “tining” steget der organisasjonen forberedes på endring. Steget skaper motivasjon for endringsprosessen og de læringsmomentene som vil komme (Sarayreh, H., B., Khudair, H. & Barakat, E. A., 2013, s. 627). Når omlegginger skal gjennomføres er de tilsatte viktig for utviklingen og bør involveres gjennom hele prosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 401). “Gjennomføring” handler om selve implementeringen og er de tiltak som iverksettes for å bringe organisasjonen mot en ny tilstand (Siegal et al, 1996, s. 56). I dette steget geleider endringslederene organisasjonen gjennom prosessen. Dette innebære blant annet støttende atferd og styring underveis. Videre foretas justeringer av planen etter hvert som effektene av tiltakene materialiserer seg. Ansatte ser etter nye måter å gjøre ting på og har ofte en positiv tilnærming i dette trinnet (Martinsen, Ø., L., 2016, s. 224). Etter organisasjonen har vært i bevegelse fra den opprinnelige tilstanden mot den nye skal strukturen frysas i endepunktet. All atferd som er lært, endringer i omgivelsene, samt systemene skal internaliseres og beskyttes mot tilbakegang mot utgangspunktet (Sarayreh, et al, 2013, s. 627). Figur 4 viser hvor Kurt Lewin sin teori passer inn i modellen for endring.



Figur 5 - Kombinert endringsmodell og Kurt Lewin (Hennestad & Revang, 2021, s. 202).

Lewin sier videre at endring kan oppnås på to måter. Ene måten er å øke kreftene i organisasjon for endring gjennom insentiver eller bruk av makt for å tvinge gjennom endring.

Den andre metoden er å minimere de kreftene som motvirker endring. Disse kreftene kan være endringsfrykt og motstandere (Martinsen, Ø., L., 2016, s. 224). Derfor er ikke endringsledelse det samme som operativ ledelse eller det å lede i endring. Endringsledelse er å lede selve endringsprosessen og implementere den nye hverdagsvirkeligheten (Hennestad & Revang, 2021, s. 133 & 138).

3.3.2 Motstand mot endring

Nesten hvilken som helst endring i organisasjoners struktur eller funksjon medføre et skifte i det interne maktforholdet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 386). Dette kan sette organisasjonen i ubalanse og skape intern motstand når aktørenes interesser utfordres (Røvik, 2016, s. 346). Personene som opplever endringen og implikasjonene disse medfører har ofte vært et neglisjert tema i endringsprosessen (Siegal et al, 1996, s. 58). Organisasjoner er sosiale strukturer med gjensidig avhengighet mellom organisasjonen og individene (Martinsen, Ø., L., 2016, s. 72). Derfor er det naturlig at menneskene får en reaksjon når rammene for arbeidslivet skal endres. Effektene kommer ofte til uttrykk gjennom motstanden og kan betraktes som en rasjonell reaksjon på forandringene og har ulike årsaker. Hennestad og Revang (2021) mener at endring sjeldent fryder og derfor skaper motforestillinger samt motstand. Endringsprosessen foregår derfor blant annet som et interessebasert maktspill med konflikter og forhandling (Røvik, 2016, s. 335).

En vanlig årsak til motstand er mangel på tillit til de som foreslår endringen. Fraværet av tillit kan forsterke andre kilder til motstand som mistro til nødvendigheten av endring, mot at omstilling vil lykkes og følgelig frykt for å mislykkes. Manglende tillit kan i tillegg gå andre veien, at endringsledelsen ikke har tillit til de ansatte. Det vil da oppbygges en gjensidig mistenksomhet som hindrer effektiviteten i arbeidet. Dersom ansatte opplever at endringen vil mislykkes vil det også oppstå motstand. Ansatte kan føle at endringen betydelig skiller seg fra nåværende praksis og oppleves umulig (Martinsen, Ø., L., 2016, s. 222). De tilsatte vil da konfronteres med usikkerhet i motsetning til den trygge tilstanden som har eksistert (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 386). Særlig kan organisasjoner med allerede etablerte prosedyrer og som har vært suksessfull ha utviklet en kultur som er fremmed for endring (Statskonsult, 2000, s. 5). Andre kilder til motstand kan være at en symbolsk orden brytes som kontorplassering eller endring av faste parkeringsplasser (Røvik, 2016, s. 335). Personer som berøres av endringen kan oppleve tap av identitet, brudd av sosiale bånd og en uformell

kontrakt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 392-394). Enkelte vil motsette seg nye kompetansekrav eller mer arbeid, personlige økonomiske konsekvenser eller at noen blir avskjediget. Endring er derfor på mange måter en trussel mot verdier, idealer, samt etablert makt og status (Martinsen, Ø., L., 2016, s. 223).

Sett i sammenheng med Kurt Lewin sin trestegs modell for endring innebærer steg en at personer gir slipp på sin gamle identitet og nåværende situasjon. Når løsrivelsen er gjort kan den ansatte søke etter sin nye identitet i den nye strukturen som utformes under steg to. Siste steg er oppfylt når den tilsatte oppnår aksept for endringene, erkjenner sin nye identitet og slår seg til ro med denne. Disse er videre gjenkjennbare når en ser på vanlige reaksjoner på endringsprosessen hos enkeltindivider. Martinsen (2016) beskriver fire faser i reaksjonsmønsteret; fornektelse, sinne, sorg og tilpasning. Fornektelse er en fase preget av sjokk og mistro der personen nekter å godta behovet for endring. Denne fasen overtas av sinne der en forsøker å holde fast ved det gamle og finne noen å skyldes på. Sorg er tiden hvor realitetene synker inn om at endringen er uunngåelig og man sørger over det som var. Siste fasen handler om å akseptere endringen, utprøving og tilpasning. Som det fremgår av beskrivelsene er prosessen preget av sterke følelser selv om det kun er endringer på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 392).

For å redusere motstanden kan ledere gjennomføre enkelte tiltak. Tom Karp (2018) fremhever opplæring, støtte, forhandling, manipulasjon og maktbruk som taktiske grep for å minimere motstanden. Med opplæring menes å lære personene om behovet for endring. Ved å gi dem informasjon og fakta om endringsbehovet vil mennesker forstå nødvendigheten siden de er rasjonelle. Som beskrevet over er følelser som frykt og angst forbundet med motstand og støtte gjennom opplæring, å lytte til den enkelte og gi følelsesmessig støtte er tiltak som kan motvirke motstanden. Forhandling omhandler finansielle, karrieremessige eller emosjonelle stimuli. Innenfor manipulasjon finnes tiltak som nye roller, posisjoner eller karrieremessige belønninger vedkommende ikke nødvendigvis er kvalifisert til. Videre faller bonusordninger eller lignende innunder manipulasjon. Til sist er maktbruk der lederen holder igjen informasjon eller goder, samt at motstand får konsekvenser for de som motsetter seg forandringen.

3.2.3 Endringsagenter

En suksessfaktor for å oppnå endring er som nevnt ledelsen av endringsprosessen (Siegal et al, 1996, s. 55). En ser at flere omlegginger har mislykkes som en følge av mangelen på ledelse underveis (Farbrot, 2007). Denne endringsledelsen handler om å sørge for at en organisasjon endrer sin ressursbruk og at det skjer på en hensiktsmessig måte. Noe som oppnås gjennom å implementere nye ideer og gjøre disse anvendelige for organisasjonen (Hennestad, B., W., 2002). Hele prosessen bør ledes av endringsagenter. Disse er personer i organisasjon som analyserer situasjonen og forutser hvordan den kan utspille seg. Videre besørger de utviklingen av og implementerer strategiene for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 387). Denne ledelsen kan sees på som en kontinuerlig og en sekvensiell prosess. Endringsagenten planlegger for endring, organiserer gjennomføringen og kontrollerer implementeringen. Videre evaluerer personellet effektene underveis og revurderer strategien. Til sist er ledelse av endring ikke kun å ta kontroll over prosessen og styre retningen, men det å faktisk håndtere sluttstanden (Kristensen, 2000, s. 10). Noe som kan gjøres ved å rette innsatsfaktorer mot tiltak som befester endringen i organisasjonen. Endringsagentene bør i tillegg være respektert i organisasjonen, opptre objektive og ha gode mellommenneskelige ferdigheter (Siegal et al., 1996, s. 57).

Når nye ideer skal implementeres stilles det krav til endringsagentens translatørkompetanse. Med translatørkompetanse menes evnen til å overføre eller oversette organisasjonsideer fra ulike organisasjonskontekster. Endringsagenten må ha inngående kjennskap til kontekstene det skal overføres fra og til, samt det som skal oversettes mellom disse. Med andre ord bør translatøren inneha kyndighet, at den har grundig kunnskap om praksisfeltet der ideen skal implementeres (Røvik, 2016, s. 319, 325 & 337). Er dette oppnådd kan ideene først dekontekstualiseres ved at en konkret praksis som observeres i en organisasjon forsøkes forklart. Videre skal organisasjonsideen omformes slik at den fremstår mindre kontekstavhengig og mer overførbar. Denne teorien skal så oversettes og kontekstualiseres for ens egen organisasjon. Altså forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2016, s. 261 & 293). Endringsagentene må derfor både ha gode analytiske evner for å identifisere hva som faktisk er essensen i en sak, komme til fornuftige konklusjoner og koble disse sammen til en hensiktsmessig plan. Oppfylles dette og endringslederen utviser kyndighet vil denne i tillegg oppnå en tilstrekkelig grad av myndighet. Noe som fås gjennom

å utvise nok forståelse om praksisfeltet ideen implementeres i oppnår translatøren noe autoritet blant dem som utøver feltet.

3.3.4 Effektiv endringsledelse

Endringsagentene blir konfrontert med et pluralistisk utvalg utfordringer. Disse har utspring gjennom det organisatoriske og personorienterte, strukturen og individene. Endringsledere sin hovedoppgave er å legge til rette for læringsprosessene i organisasjonen. For å gjennomføre endringen effektivt kreves derfor en tydelig plan med oppstart, aksjoner, delmål og visjon for den fremtidig situasjon. Underveis i prosessen må motstand forebygges og håndteres. Dette stiller krav til en viss sosial kompetanse hos lederne. Flere faktorer påvirker endringsledelsen og det er derfor interessant å sammenfatte hva teorien kan omtale som effektiv endringsledelse.

Martinsen (2016) foreslår at under gjennomføring av endringen bør toppledelsen byttes ut med nye ledere som har et mandat til å gjennomføre endringen. Likevel betyr ikke dette at toppledelsen har en passiv rolle underveis. Toppledelsen sin oppgave er å utarbeide en visjon og strategi for fremtidig struktur. Videre skal de bygge en koalisjon i organisasjonen som støtter oppunder strategiimplementeringen. De involverte i koalisjonen kan eksistere både innenfor og utenfor organisasjonen. Vellykkede omstillinger har vist seg å være avhengig av støtte blant mellomledere og andre tilsatte i organisasjonen. Ledelsen må derfor samle oppslutning rundt endringen på alle nivå (Hennestad & Revang, 2021, s. 140). Videre skal toppledelsen koordinere og lede prosessene som følger. Rollen vil innebære støtte til mellomledere og andre relevante i organisasjonen som arbeider med å omstille sine avdelinger. Støtte innebærer blant annet å besørge ressurstilgang og legge til rette for arbeidet som skal finne sted. Videre bidrar toppledelsen med kommunikasjon, overvåkning og oppfølging av utviklingen (Hennestad & Revang, 2021, s. 170).

Siden toppledelsen skal være tilbakeholden og ha overblikket bør som nevnt grupper etableres for å lede selve endringen. Endringsagentene kan med fordel bruke all sin tid på selve endringsprosessen og kontinuerlig rapportere til ledelsen. At kommunikasjon fra denne gruppen beveger seg både vertikalt og horisontalt i organisasjonen er en suksessfaktor. Videre skal denne gruppen forsøke å håndtere det følelsesmessige aspektet ved transformasjonen (Siegal et al, 1996, s. 57). Hennestad og Revang (2021) trekker frem steget

der endringen skal omsettes fra en ide til handling, selve kontekstualiseringen. For at en organisasjon oppnå endring må den vite hva som skal oppnås (ønsket tilstand) og hvordan den skal komme dit (plan for endringstilstanden). Derfor må endringsagentene med en gang rollene er fordelt etablere en felles forståelse for fremtidig ønsket tilstand. Når gruppen ser på diskrepansen mellom nåsituasjonen og den fremtidige tilstanden skapes en viss oversikt over hvilke delelementer som må endres eller innføres. Analysen danner grunnlaget til modellen for endring som utarbeides. Denne visjonen må videre kommuniseres til organisasjonen og sammen med toppledelsen bygges oppslutning om denne og endringen avdramatiseres, organisasjonen tines. Effektive ledere må skape mening rundt prosjektet og involvere alle aktørene (Sjøvold, 2020). Endringsagentene må videre argumentere for endringsbehovet slik at alle tilsatte opplever det som nødvendig.

Deretter må menneskene organiseres slik at alt arbeidet understøtter visjonen og intensjonen nedfelles i handling. Organisasjonen er nå i bevegelse og kan reorienteres. Underveis i implementeringen må endringsledelsen evne å forstå konfliktdimensjonen og interesseområdene i organisasjonen. Desto tidligere motstand identifiseres kan den motvirkes og påvirkes. Derfor er det avgjørende at endringsagentene kontinuerlig overvåker hvordan organisasjonen responderer på situasjonen. Endringsledelsen må hele tiden involvere seg i den sosiale prosessen bestående av dialog og deltakelse. Denne prosessen er en forutsetning for sosial nyskaping. Siden organisasjoner er dynamiske sosiale strukturer kan ofte en handlingsplan ikke følges slavisk. Som en konsekvens blir flere implementeringstiltak, understøttende løsninger og arbeidsformer til underveis gjennom improvisasjon. Likevel følger de en logikk som sikres av en strategisk orientert ledelse (Hennestad & Revang, 2021, s. 202, 207 & 217). Hennestad og Revang (2021) fremhever at underveis må målbildet brytes ned i mindre mer håndterbare delmål. På denne måten fremstår arbeidet mer overkommelig og de ansatte får kontinuerlig påfyll av motivasjon gjennom små seire. Videre må endringsagentene sørge for at endringsprosessen kontinuerlig er på agendaen og vies fokus i hverdagen. Til sist må den nye organisasjonshverdagen opprettholdes slik at organisasjonen ikke faller tilbake til gamle vaner.

3.3 Forskjeller og likheter

Kapitlet har hittil presenter krise -og endringsledelse hver for seg. For å besvare oppgavens problemstilling er det nødvendig å identifisere forskjeller mellom disse. På mange måter er ledelsesformene to sider av samme sak, da begge omhandler implementering av endringer. Likevel er en åpenbar forskjell at kriseledelse utøves i konteksten av en krise. Siden de fleste kriser inntreffer overraskende er det naturlig at forberedelse av organisasjonen, tining, ikke alltid er realistisk i kriseledelse. Videre ønsker nødvendigvis ikke organisasjonen å opprettholde alle endringene som er innført i forbindelse med en krise. Derimot er målet med denne ledelsesformen å gjenopprette normalsituasjonen. Derfor er tre stegs modellen for endring stort sett unik for endringsledelse. Prosessen med å tine organisasjonen for deretter å fryse den passer kun med en planlagt og styrt endring. Videre viser teorien at endringsledelse innebærer identifisering av et endringsbehov, for deretter å legge en plan for tette gapet mellom nå situasjon og ønsket tilstand. Mens kriseledelse søker å identifisere flere potensielle endringsbehov (risiko) og legge beredskapsplaner for håndtering av disse. Med andre ord så ønsker endringsledelse å ta organisasjonen til en spesifikk ny tilstand, mens kriseledelse ønsker å planlegge håndtering av flere forskjellige endringstilstander og gjenopprette normalsituasjonen. Noe som innebærer at ingen endringer er innført i etterkant. Foruten organisasjonslæring i kjølvannet av krisen, som benyttes til å oppdatere beredskapsplaner og innføre andre risikoreduserende tiltak.

Teorien viser at det i en krisesituasjon er effektiv kommunikasjon, situasjonsforståelse og beslutningsevne avgjørende. Disse faktorene viser kvaliteten på organisasjonen og de forskjellige ledelsesnivåene sin evne til å samhandle. Selv om disse er til stede i endringsledelse er konsekvenspotensialet dersom ledelsen ikke evner egenskapene potensielt uakseptable i en krise. Under en planlagt og styrt endring kan en forvente endringsmotstand. Dette gjelder under en krise også, men alle er mer innforstått med behovet for justeringene. Jeg forventer derfor å finne mer motstand i forbindelse med en planlagt endring, i motsetning til tiltak i forbindelse med kriseledelse.

4 Funn

I dette kapittelet vil jeg presentere relevante funn fra intervjuene og beskrive disse. Kapittelet er strukturert i henhold til intervjuguiden. Første delkapittel presenterer funn som kan knyttes til kriseteori. Deretter funn som gjelder temaene kriseledelse, endringsledelse og til sist bruk av endringsagenter.

4.1 Krise

Dette temaet undersøker om respondentene opplevde perioden som en krise. En slik situasjon kjennetegnes blant av usikkerhet, tidspress, store konsekvenser, mangel på informasjon og at organisasjonens evne til å utføre sine viktige funksjoner svekkes. Videre oppleves de fleste kriser som overraskende av de involverte. Opplevelsen av krise er antatt å være avgjørende for at personer skal utøve kriseledelse og ikke minst gjenkjenne at andre faktisk gjør dette.

Intervjuene indikere at samtlige respondenter opplevde en viss grad av overraskelse når pandemien brøt ut i Norge. Av de uønskede hendelsene og villedde handlingene som kunne inntreffe vurderte ikke ledelsesgruppen pandemi som den mest sannsynlige. Derimot vurderte man eksempelvis en bombetrussel som mer aktuell: *«Jeg tenker jo i ettertid at det kom brått på. Pandemi var ikke det som lå nærmest aksjonene vi trodde vi ville få brukt for. Fordi det er mange forskjellige typer risiko, hva som kan skje i verste fall, som vi må håndtere. Og da var ikke pandemi det vi trodde kom til å skje, så raskt eller i min tid eller det var ikke sånn at det var oppe i dagen»* (I-1). Respondentene hadde i starten av 2020 blitt observante på en sykdom som spredde seg i verden gjennom forskjellige informasjonskilder. Ledergruppene hadde følgelig begynt å gjøre seg opp noen tanker om hva dette ville kunne bety for dem. Som mest overraskende med pandemien omtales hastigheten til utviklingen, samt konsekvensene og omfang av tiltakene som ble iverksatt. På spørsmål om pandemien kom overraskende svarte I-3: *«Ja, altså med det utfallet det fikk tror jeg jeg vil si at det gjorde det. Vi visste jo at det var, at det kom til å skje noen endringer, men var nok ikke forberedt på at det var så store inngripener.»*

Særlig den første tiden ble omtalt som forvirrende, uoversiktlig og preget av usikkerhet: *«Ja, i begynnelsen var det litt sånn preget av forvirring hva skjer og nå er vi med på noe historisk omtrent»* (I-2). Hele perioden ble også omtalt som kaotisk med flere endringer og

kontrabeskjeder. På spørsmål om hva I-3 ville kalt perioden fra 12. mars 2020 svarte informanten: «*Uoversiktlig og i perioder litt kaotisk.*» Etter hvert som pandemien utspilte seg fortalte respondentene at de hadde mer kontroll. Særlig når ledergruppen observerte at de til en viss grad klarte å drive skolen med de nye rammene. Videre observerte I-3 at det eksisterte noe frykt og redsel blant personalet ved skolen i starten av pandemien. Informanten trekker frem at de ansatte er nære elevene i hverdagen: «*Så er jo vi i en jobb hvor man er veldig tett på våre brukere. Man kan ikke stå å avstand og trøste. Er du der så er du der. Da er man tett på med alle.*» Respondentene gir videre uttrykk for at alvorlighetsgraden endret seg i takt med smittenivå og tiltak: «*Men den der følelsen av at vi ikke hadde kontroll eller oversikt knyttet til smitten, hva er dette for noe, det roet seg ganske greit etter hvert. Vi så det gikk fint an å drive skole, og fint an at lærerne ble ikke smittet og det gikk egentlig ganske greit*» (I-2).

På spørsmål om pandemien påvirket skolen sin evne til å utøve sine viktigste funksjoner bekreftet respondentene dette: «*Ganske så mye, i veldig stor grad*» (I-1). Informantene fremhevet samarbeid blant lærere og arbeid med elevene som de viktigste funksjonene. Samspillet blant lærere var svekket som en følge av tiltakene. Ansatte kunne ikke gjennomføre fysiske møter for å planlegge og drive utviklingsarbeid. Fellesmøter ble derimot opprettholdt digitalt i periodene med strengest smittevern. Samtlige omtaler elevene som den viktigste funksjonen skolen har. Skolen stengte ned flere ganger i løpet av pandemien og dette påvirket særlig de yngste negativt. Den faglige delen ble forsøkt opprettholdt gjennom digital undervisning når de forskjellige klassetrinnene ikke kunne møte på skolen. Med hensyn til det faglige opplevdes det digitale tilbudet som godt med tanke på undervisningsformatet. Skolen observerte at de var avhengig av at elevene, særlig de yngste, hadde datamaskiner hjemme og foreldrestøtte. Noe som gjorde det utfordrende å levere det samme produktet til alle elevene. Når elevene først var på skolen ble det faglige godt ivaretatt, men med redusert kvalitet sammenlignet med en normalsituasjon.

Videre trekkes det sosiale frem som den mest utfordrende funksjonen å ivareta. Når skolen var stengt kunne ikke elevene samarbeide og dyrke læring i samspill med andre. Personalet opplevde det som en påkjenning å holde klassen adskilt i kohorter, for både lærere og elever. I en vanlig situasjon praktiserer skolen trinn-tenkning. Noe som innebærer at elevene skal ha grupper på kryss av A, B og C klassene. Der elevene kan samarbeide på tvers av klassene, leke sammen i friminuttene og knytte kontakt blant hele trinnet. Slik faglig og sosial læring var enten ikke gjennomførbart eller meget krevende de mest hektiske periodene av

pandemien. Sosial -og fagliglæring er to faktorer som henger sammen (Udir, 2022). Begge avdelingsledere trekker frem at denne funksjonen var mest påvirket: *«Ja, viktigste funksjonen vår er jo elevene selvfølgelig og sånn faglig tenker jeg det var greit, men det er mer den sosiale biten den påvirket, ja. Men nå ser jeg bort ifra de to ukene det var stengt, for det var jo ikke bra. . .»* (I-2)

4.2 Kriseledelse

Delkapittelet skal identifisere funn som kan knyttes til kriseledelse fra intervjuene.

Kriseledelse tar for seg det som skjer før, under og etter en krise. Herunder risikostyring og beredskap, krisehåndtering og etterarbeid som læring. Siden krisen i en viss grad fortsatt pågår er ikke etterarbeid tillagt særskilt fokus i undersøkelsen. Likevel drøftes læring underveis i pandemien som en del av krisehåndteringen i kapittel 5.

4.2.1 Beredskap

Beredskap består av risikostyring og beredskapsplanlegging. Der man identifiserer ulike hendelser som kan inntreffe, bedømmer risikoen forbundet med disse og lager planer for håndtering av situasjonene. I denne oppgaven er ikke en dokumentstudie av Bergen kommune eller den utvalgte skolen sine beredskapsplanene gjennomført. All informasjon om disse er derfor innhentet fra intervjuene. Beredskapen er organisert slik at kommunen har en overordnet plan for håndtering av ulike scenarioer. Denne forteller skolene blant annet hvilken rolle de skal ha, samt hvilke oppgaver og funksjoner som må dekkes. Informasjonen er brutt ned i ulike aksjons -og funksjonskort. En aksjon kan i denne sammenhengen være en pandemi, mens et funksjonskort beskriver de ulike rollene ansatte i skoleverket skal bekle. Disse planene ble videreutviklet ved skolen slik at den var tilpasset deres forutsetninger og rammer.

Respondentene var alle kjent med planverket på forhånd. Avdelingslederne visste hvor de kunne finne beredskapsplanene og hadde gjennomgått deler med personalet. Særlig rektor var meget godt kjent med dette og hadde deltatt i arbeidet med å utvikle planene: *«Vi satt i verk en HMS-håndbok for alle enhetene i Bergen kommune. Også videreutviklet en denne HMS'en til å bli en beredskapsplan. Så vi rektorer fikk være med å påvirke prosessen og det resultatet det ble til slutt i forhold til funksjonskort og aksjonskort»* (I-1). Intervjuene indikerer at både kommunen og skolen hadde bedrevet risikostyring og beredskapsplanlegging i forkant av

pandemien. Særlig rektorene sin deltakelse i arbeidet sammen med kommunen gjorde at skolen hadde meget god kjennskap til planverket. Disse planene var naturligvis ikke fullt ut dekkende for pandemien som brøt ut. Gapet mellom planverket og situasjonen ble dekket av føringer underveis og lokale tilpasninger.

En del av beredskapen handler også om å ha en tilfredsstillende mengde med ressurser som kan nyttes dersom en pandemi bryter ut. Herunder utstyr, personell og økonomi. Alle respondentene gir i varierende grad uttrykk for en ressursmangel i starten av krisen. På skolen eksisterte ikke ressursene for å håndtere den innledende fasen på en god måte. Intervjuene indikerer at tilleggsoppgaver som desinfeksjon av utstyr mellom kohorter og oppmerking var utfordrende i starten. Samt tilgang på varige ressurser som servanter for håndvask. Like etter 12. mars 2020 var det god tilgang på vikarer, særlig blant lærerstudenter, som kunne bistå de laveste trinnene. I tillegg ble skolen tilført ekstra renholdspersonell som ivaretok hygienen. *«Men ressursene til det tror jeg sammen med meg, tror jeg de fleste ble tatt litt på sengen der. Så vi så ikke helt konsekvensene selv om vi hadde beredskap for det»* (I-1).

Samtidig opplever respondentene at ressursituasjonen ble forbedret utover i pandemien. Når tiltaksnivået ble redusert kunne skolen enklere håndtere de gjeldende føringene. I tiden før pandemien begynte også innføringen av digitale hjelpemidler. Siden 2019 hadde personalet allerede startet å implementere flere applikasjoner fra Google og i tillegg hadde femte til syvende trinn begynt å bruke Chromebook³. Noe som gjorde det betydelig lettere for både lærere og elever når de ikke kunne møte på skolen. På spørsmål om ressursene for å håndtere den innledende situasjonen aldri helt kom på plass, men at justering av krav og endring i situasjon gjorde håndteringen bedre svarte I-2 at dette stemte.

4.2.2 Krisehåndtering

Krisehåndtering er alle tiltak som iverksettes etter en krise inntreffer. Disse har til hensikt å begrense skadeomfanget og gjenopprette normalsituasjonen. Denne typen lederskap stiller krav til lederens evne til å kommunisere, observere og analysere, fatte beslutninger og allokere ressurser. Dette delkapittelet skal vurdere om det er utøvd krisehåndtering gjennom å undersøke respondentenes opplevelse av kommunikasjonen underveis, deres

³ Chromebook er en datamaskin produsert av Google, med eget operativsystem og flere Google-applikasjoner installert.

situasjonsforståelse, beslutningsevne til ledelsen og om de deltok i problemløsende prosesser med kommunen.

4.2.2.1 Kommunikasjon

I starten av pandemien etablerte Bergen kommune krisestab og tilsatt en person som skulle håndtere krisen. Fra intervjuene fremkommer det at den vertikale organiseringen under pandemien var krisestaben, Etat for skoler, områdeledere og deretter den enkelte skole. På grunn av tiltakene under pandemien ble kommunikasjonen mellom skolen og øvrige avviklet enten på telefon, videomøter eller e-post.

Når skolen mottok informasjon underveis i pandemien måtte denne prosesseres av ledergruppen. Først måtte den tolkes og med bakgrunn i tolkningen utlede hva dette betydde for skolen. Deretter måtte informasjonen omgjøres til handlinger som for eksempel stenging av skole, oppmerking av uteområde eller kohortinndeling. Videre skulle den tolkede informasjonen deles med personalet og noe rapporteres tilbake. Skolen måtte dessuten kontinuerlig kommunisere med elevenes foresatte. En slik kommunikasjons -og iverksettelses prosess er omfattende og betydningsfull for de involverte. Noe som gjør at innkommende informasjon må være forståelig og tidsriktig, samt gi tid til behandling av denne. Intervjuene viser at det til tider kom mye informasjon utenfra og at den tidvis var på etterskudd. På spørsmål om informasjonsmengden tidvis kunne være så stor at det var vanskelig å henge med på hva som var gjeldende svarte I-2 at det stemte noen ganger. Videre fremkommer det at tolkningen av informasjon var arbeidskrevende da informasjonen ikke alltid var enkel å forstå: «*Det var ikke alltid enkelt. Vi måtte nærlese som vi sier, virkelig lese og hva står det egentlig*» (I-2).

Ledergruppen opplevde at mye informasjon som krevde handling ble mottatt enten sent i arbeidsdagen eller uken. Noen ganger innebar de korte tidsfrister for behandling. Dette førte til merarbeid på kvelder og i helger: «*Så vi kunne få informasjon på søndag kveld og måtte iverksette på mandagen. Så jeg måtte på jobb på en søndagskveld og sende informasjon til hjemmene om det som ble bestemt av kommunen*» (I-1). Det at informasjonen kom sent gjorde også at I-3 syntes det til tider var vanskelig å forholde seg til reglene som ble kommunisert og I-1 bekrefter at kommunikasjonen var noe på etterskudd enkelte ganger. En annen opplevelse noen av respondentene hadde var at det gjerne fulgte kontrabeskjeder til det som var kommet: «*. . . men det var stadig vekk mye og små endringer som krevde at vi igjen*

måtte gå ut å informere igjen» (I-2). I-1 fortalte om tider hvor ledergruppen ventet på at kommunen skulle bestemme noe, mens lærere og andre ansatte igjen ventet på informasjon fra ledergruppen. Disse utfordringene førte til frustrasjon blant ledergruppen: «det var tidvis litt frustrasjon knyttet til den kommunikasjonen over oss» (I-2). Utover i pandemien opplevde informantene at kommunikasjonen ble bedre: «... oppdatering og informasjonsflyt, endring av rutiner, ble presentert mer regelmessig etter hvert» (I-1). Samtlige informanter gir uttrykk for stor forståelse om situasjonen til de andre i organisasjonen. Ledergruppen forstod godt at alle ledd stod i en uvant situasjon med mye press. Og at deres ledere igjen ventet på informasjon fra sine ledere: «Men jeg forstå jo at, det er flere faktorer her og det var like vanskelig for de å gjøre vurderinger. Så de var gjerne avhengig av andre. Jeg skjønner det, men når man sitter nede og skal være i det leddet så skulle jeg ønske at man hadde litt tidligere informasjon» (I-3).

Ledergruppen påpekte at informasjon også fløyt oppover fra dem, til områdeleder eller direkte til smittevernoverlegen i kommunen. Videre var det en horisontal kommunikasjonsflyt mellom kommunens forskjellige rektorer. På spørsmål om hvordan samarbeidet med andre etater var svarte I-1: «Det var veldig bra. Det på helse fungerte veldig fint med at vi kunne ta kontakt hvis vi var i tvil på det med COVID19, testing og ja smittesporing.» Videre opplevde to av respondenter at kommunikasjonen internt på skolen ble avviklet på en god måte. Både i ledergruppen og blant øvrige ansatte ved enheten. I-2 gav uttrykk for at en faktor som påvirket kommunikasjonen negativt var at flere uformelle møter med ansatte i arbeidshverdagen uteble: «For du kommuniserer jo med ansatte er det veldig mye i lunsjen, i forbi farten du går inn og snakker litt med de på kontoret, du møter de i en dør det var veldig mye mindre av det.»

4.2.2.2 Situasjonsforståelse

Informantene gir alle uttrykk for at situasjonsforståelsen ikke var god i starten av pandemien. Mangelen på kunnskap om, og erfaring med pandemi bidro til dette: «Nei, jeg tenker at jeg gjerne kunne gjerne visst mer. I og med at jeg aldri har hatt denne erfaringen kunne jeg ikke bygge på erfaring. . .» (I-1). Det påpekes at starten av pandemien var preget av ny informasjon og nye begrep, forandring, samt stenging og åpning av skolen med mer. Denne perioden opplevdes som uoversiktlig og I-2 utalte følgende om den: «Jeg vet ikke om noen som helst hadde egentlig oversikt over situasjonen.» Etter hvert under pandemien gir samtlige uttrykk for at situasjonsforståelsen ble bedre: «Vi ble bedre og bedre på risikoanalyser, det

her med å se på mulige steder man må være forberedt på endringer.» (I-3). Videre forstod ledergruppen lettere hvilken informasjon man måtte forholde seg til og informantene fikk oversikt over hva viruset innebar. I tillegg ble ledergruppen bedre på å håndtere usikkerheten knyttet til situasjonen. Informantene opplyser om daglige samtaler som gjaldt nyheter og endringer på FHI sine sider.

4.2.2.3 Beslutningsevne

Beslutningsevne og kommunikasjon er på noen områder overlappende da beslutningene må kommuniseres til skolen. Derfor er det en viss sammenheng mellom disse to punktene. Informantene bedømmer ledelsen sin evne til å fatte beslutninger noe forskjellig. I-1 opplevde at de eksterne gjorde så godt de kunne med hensyn til informasjonen og virker fornøyd med evnen: *«Det var begge deler noen ganger var de raskt ute og noen ganger tok ting tid.»* I-2 følte de noen ganger tok avgjørelsene raskt, men at dette kan ha ført til kontrabeskjeder i ettertid. Mens I-3 opplevde at det i noen perioder eksisterte beslutningsvegring: *«Sånn utenfor skolen syns jeg kanskje at beslutningene ble tatt litt seint, at det var litt sånn beslutningsvegring til tider på hva gjør vi nå. Og vår ble litt preget av det.»*

Samtlige respondenter gav uttrykk for at de i løpet av pandemien ble sittende å vente på at beslutninger skulle tas. Særlig når situasjonsforståelsen var bedre og de forstod at med utviklingen slik den var da ville medføre en endring. En informant forteller at de forutså hva observasjonene kom til å bety for den fremtidige utviklingen og mens de ventet på en avgjørelse sentral iverksatte de tiltak. Når føringen kom justerte de tiltakene etter disse, som oftest innførte de litt strenge tiltak på skolen i påvente av en ekstern beslutning og justerte i etterkant. Når I-2 ble spurt om ledergruppens beslutningsevne svarte respondenten at den var god under pandemien. Særlig omstillingsevnen og det å *ta ting på strak arm* ble trukket frem.

4.2.2.3 Deltakelse i problemløsende prosesser

Internt på skolen hadde ledergruppen kontinuerlig prosesser med å finne løsninger på utfordringer og føringer gitt fra den eksterne organisasjonen. Ledergruppen møttes oftere enn vanlig og gir uttrykk for at man hele tiden måtte ta stilling ulike problemstillinger. Eksempelvis trekker I-1 frem undervisning for de sårbare barnene ved skolen. Her ble de gitt instruks om å gi de et tilfredsstillende tilbud. Deretter var det opptil skolen å bestemme innhold og frekvens. Videre gir I-1 uttrykk for løpende dialog med områdeleder og Etat for

skoler. Hvor skolen utarbeider et forslag til løsning. Som deretter ble meldt inn, gitt tilbakemelding og ferdigstilte i samråd med områdeleder eller lignende. Dette arbeidet ble også drøftet på tvers av skolene blant rektorene. I-3 opplyser at den eksterne informasjonen fra kommunen og rektorforumet ble videre distribuert til ledergruppen som sammen utarbeidet løsninger.

Disse føringene kunne komme i form av anbefalinger. Når det var tilfelle kunne ledergruppen selv bestemme hvordan dette skulle implementeres på deres skole: *«Hvis det var anbefalinger så lagde vi en lokal modell, sånn kan vi få det til her på en god måte»* (I-2).

Undersøkelsenheten hadde som målsetning at alt skulle gjennomføres med minst mulig ulempe for elevene. Men tankegangen ble gjeldende utover i pandemien når ledergruppen hadde fått bedre oversikt over situasjonen: *«I begynnelsen fulgte vi helt slavisk, fordi man visste ikke hva konsekvensene det kom til å få. Men etter hvert som vi så hvordan skolen vår ble preget (...) så vi gjorde tilpasninger der vi så at det er vi som skal stå til ansvar for hverdagen til barnene»* (I-3). Videre sier I-3 at disse avgjørelsene ble tatt etter en gjennomgang av fakta, samt diskusjoner: *«Så det ble på en måte risikovurdert det og.»* I tillegg ble øvrige ansatte inkludert i arbeidet gjennom tillitsvalgte og verneombud.

Respondentene opplevde i varierende grad at det eksisterte et rom for å improvisere løsninger innenfor de rammene som ble satt av eksterne. På spørsmål om det var rom for å iverksette handlinger på eget (skolens) initiativ svarte I-1: *«Absolutt.»* Respondenten trekker frem en informasjon plakat som ble utarbeidet av skolen. I-2 var noe mer tilbakeholden i svaret når jeg spurte om det var rom for improvisasjon underveis og sa at det var litt rom for improvisasjon. Som tidligere nevnt uttrykte I-3 også at det var noe rom, men mest etter hvert.

4.3 Endringsledelse

I dette delkapitlet vil funn som stemmer overens med endringsledelse presenteres. Endringsledelse utøves som en planlagt og styrt omlegging av organisasjoner. Omstillinger handler som oftest om å lukke gapet mellom de eksterne kravene og organisasjonens indre liv. Avhengig av omfanget til en endringsprosess deles de gjerne i organisasjonsutvikling og organisasjonsendring. Der utvikling har til hensikt å eksempelvis gjøre prosesser mer effektive, mens organisasjonsendring medfører en større forvandling av handlinger, system eller struktur. Når organisasjonen går fra nåtilstanden til den ønskede slutttilstanden består endringsprosessen av forberedelse til endring (tining), justering av

organisasjonen (bevegelse) og til sist innføres mekanismer som opprettholder endringene (nedfrysning). Prosessen med gjennomføring kan føre til motstand blant de påvirkede og bevegelsen bør med fordel ledes av egne endringsagenter.

4.3.1 Motstand mot endring

Respondentene har noe ulik opplevelse av motstand og uenighet i organisasjonen som en følge av de endringene den ble påført. I-2 og I-3 erfarte noe uenighet eller motstand blant de ansatte ved skolen: *«Ja, men selvfølgelig noen lærere synes dette med at vi ikke skulle bruke munnbind i klasserommet, noen lærere særlig i begynnelsen var litt vanskelig, men det var kun få prosent»* (I-2). Begge respondentene gir uttrykk for at motstanden ikke var en spesiell utfordring. Siden tiltak og føringer var bestemt av personer med mer kunnskap om temaet var det ikke opp til skolen å avgjøre hva som skulle følges. Derfor var endringene noe som bare måtte gjøres, slik de ble tilpasset skolen. I-2 nevnte at de stort sett klarte å overbevise om nødvendighet av endringen, gjerne med hjelp av humor. Derimot virker I-1 og i hvert fall tydeligere uttrykke at det var motstand, gjennom uenighet, blant ansatte: *«Ja, det var ganske mye motstand blant ansatte som syntes det var helt forkastelig eller uhørt at barn ikke skulle få være nær hverandre, barn har så mye smitte fra før og ting som flyter rundt og hvorfor skulle en være så rigid på disse blant annet kohorter, deling på utstyr, område som en kunne gå på og det var ikke bare enkle dager for å si det sånn.»* Videre nevner også I-1 at de måtte være lojale ovenfor bestemmelsen og flere forteller at ledergruppen arbeidet med en felles plattform når utførelsen skulle presenteres til de ansatte. I-3 mener at dette var viktig for å redusere usikkerhet og frykt, samt gi riktige signaler til de ansatte. Intervjuene viser at det var forskjellig opplevelse av motstanden internt i ledergruppen. I-1 opplevde at det eksisterte mye motstand, mens øvrige respondenter opplevde noe motstand i organisasjonen.

4.3.2 Tilleggsoppgaver

Intensiteten i pandemien varierte gjennom hele perioden. Når det gikk fra en roligere periode mot nye innstramninger opplevde I-1 at det både kunne være enkelt, men også utfordrende å bygge ny motivasjon til å følge tiltakene. *«Og det kan jo være noen lærere som sier; vi blander de, vi jobber jo i A og B, vi er en kohort. Sant, også var det ikke opptatt av hvor mange elever kan være i en kohort. Det var snakk om ti også hadde de utvidet til 15, så ja. Så det kunne variere litt, det var ikke så lett å være rigid på hele tiden. Lærere er autonome så de liker å bestemme litt selv.»* I-1 påpeker at som rektor dreide arbeidet bort fra pedagogikk

til det mer overordnede, som rutiner og selv forstå retningslinjene som kom: *«Jeg måtte jo vite hva som var lov å gjøre og ikke. Så var det min oppgave og få med meg personalet.»* På spørsmål om hvordan det var å få de ansatte med på endringene opplevde I-1 det som varierende: *«Det var en tung tid, det var ikke en enkel, det var ikke sånn «Yes, dette går vi for.»»* Mens I-3 opplevde at innføringen gikk av seg selv. Fordi både informantene og de ansatte var motivert til å fortsette med endringene. Videre ble I-2 spurt om perioden der det var strengere for elevene når de var ved skolen enn fritiden: *«Jeg tenker i hvert fall tilbake på den tiden med lærere eller kolleger og sånn veldig enkelt med den kriseledelsen, alle bare forstod at vi måtte sette i gang disse tiltakene.»*

Når det kom til å få ekstra oppgaver som en følge av pandemien uttrykker samtlige respondenter at det var greit. I-2 og I-3 forteller begge at de nye oppgavene gikk på bekostning av de vanlige gjøremålene. Noe som resulterte i kveldsarbeid eller at man utsatte det vanlige arbeidet. Informantene gir uttrykk for flere arbeidsøkter på kveld og i helger for å fullføre arbeidet. I løpet av pandemien opplevde samtlige ekstra arbeidsoppgaver som en følge av tiltak og føringer som ble gitt. Spesielt I-3 påpeker at det den ekstra tiden til arbeid gikk utover tiden med familien. I-2 fortalte at i begynnelsen var dette enklere, men etter hvert hadde det vært greit å *«slippe opp»* tidligere. Videre poengteres gode tidsplaner, fleksibilitet og arbeidsfordeling som suksessfaktorer for å håndtere de nye oppgavene. Videre er arbeidshverdagen blitt mer effektiv som en følge av mindre kurs og møter, samt at mye foregikk digitalt. Som nevnt over opplevde I-1 at det til tider var mer utfordrende å få med personalet på endringene som var innført i forbindelse med pandemien.

4.3.3 Opplæring

Overgangen til digitale plattformer startet før pandemiutbruddet og bidro til at denne omstillingen gikk lettere for både elever og ansatte. I perioden som undersøkes ble det drevet intern opplæring for ansatte i de digitale hjelpemidlene. Når det kom til opplæring i tiltak, ble det ikke iverksatt spesifikk undervisning i disse. I-1 forteller at det var noe instruksjon på videomøter, samt gjennom e-poster og andre digitale løsninger. Det ble ikke avholdt noen form for kurs i smittevern eller lignende. Derimot ble det opprettet forskjellige kontaktpunkt skolene kunne henvende seg til med spørsmål. Blant annet Etat for skoler og smittevernoverlegen som gav veiledning på e-post eller telefon. I tillegg hadde Helse Vest opprettet egne grupper som bearbeidet problemstillinger for skolene. For å opprettholde

endringene ble det holdt informasjonsmøter og sendt e-poster, samt distribuert planer som ble fulgt opp. Videre ble hjelpemidler vedlikeholdt som oppmerking på skolens område.

4.3.4 Opprettholdes av endringer

Siden smitteverntiltakene ble opphevet i februar 2022 har skolen gått tilbake til en mer normal hverdag. Med seg videre har skolen tatt en del hygienetiltak de opplevde som hensiktsmessige etter den mest krevende perioden av pandemien. For eksempel mer håndvask i skolehverdagen og at elevene er mer bevisst på eksempelvis hosting i albuen. I tillegg har skolen beholdt det ekstra renholdet de fikk tilført under pandemien. Videre er planverket styrket, og det er gjennomført tilsyn på helsevern og brann. Begge avdelingslederne opplever at det digitale er en større del av arbeidshverdagen nå enn tidligere. Noe som eksempelvis har effektivisert den eksterne møtevirksomheten: *«Ja, vi snakket om det her en dag at nå blir vi ikke stadig vekk kalt ut på møte i byen for ett eller annet. Kan heller sitte her. Særlig den biten er effektivisert» (I-2)*. Videre har kommunen blitt mer selektive om kurs ledergruppen må gjennomføre og disse er oftere digitale. Samtlige opplever at de bruker mer tid ved skolen og på primæroppgavene sine etter pandemien. Respondentene virker samstemt om at disse endringene har vært positive og gir inntrykk av at de vil opprettholdes.

4.3.5 Endringsagenter

Delen av intervjuene som omhandlet egenskaper ved endringsagenter bidro til å avdekke noen funn. Respondentene rapporterte til den samme organisasjonen gjennom hele pandemien. Antall rapporter som måtte avlegges økte underveis. Eksempelvis sendte de inn flere lister: *«Vi førte liste over antall smittede, antall barn som fikk undervisning på ulike måter, hva slags type ordning de hadde. Sårbare barn og unge hva type de hadde, hvor mange barn det var, så det var vi sendte inn til etat skole ukentlig» (I-1)*. Fra intervjuene fremkommer det at rektor var ansvarlig for denne rapporteringen og avdelingslederne hadde derfor ikke inngående kjennskap til dette. Videre ble respondentene spurt om tiltakene var tilpasset en skolehverdag. Samtlige mener tiltakene presenterte utfordringer og noen ikke var forenlig med en skolehverdag. Likevel virker flere å være bevisst på at det er flere hensyn som må tas i en pandemi: *«Så tiltakene var ikke forenlig med en skolehverdag, men sikkert forenlig med en pandemi» (I-3)*. På spørsmål om de som bestemte tiltakene ikke hadde forståelse for hvordan dette skulle passe inn i en skolehverdag svarte I-1: *«Ja, ja det vil jeg tro. Det er så store forskjeller mellom skolene i hele landet. Så noe som kan være enkelt for*

en skole er vanskelig for en annen skole. Det er begrensninger på størrelse og ja. Ressurs utvendig og innvendig, antall elever for eksempel.» Med henvisning til håndvask regimet som ble innført poengterte I-2 at logistikken var krevende siden skolen ikke var utstyrt med et tilstrekkelig antall vaskeservanter.

4.4 Funn oppsummert

Kapitelet har trukket frem flere funn som ble gjort under intervjuene. Det er gjort flere funn som harmonerer med kriseledelse, endringsledelse og begge modellene. Som en følge av struktureringen er konturen av hvilke teorideler funnene kan knyttes sammen med allerede tydeligere. Neste kapitel skal fullbyrde dette gjennom å feste det enkelte funn til teorien som passer. Videre vil kapitelet drøfte betydningen av dette.

5 Analyse og drøfting

Dette kapittelet vil drøfte de funnene som er gjort i undersøkelsen. Med bakgrunn i den anvendte teorien og informasjon fra intervjuene vil hovedtemaene for oppgaven drøftes. Først fenomenet krise og om respondentene, samt organisasjonen opplevde tiden fra 12. mars 2020 til juni 2022 som en slik periode. Deretter vil oppgaven presentere funn som indikerer om kriseledelse var den anvendte metoden for ledelse, etterfulgt av andre resultat som tyder på at endringsledelse ble uøvd. Hvert av delkapitlene vil bli behandlet for seg selv med tilhørende empiri. Til slutt vil alle resultatene drøftes sammen med den relevante teorien i den hensikt å skape en syntese for å besvare problemformulering.

5.1 Var situasjonen en krise?

Funnene fra intervjuene viser flere kjennetegn på at situasjonen var en krise, men også at perioden kan ha bestått av flere kriser. To informanter omtaler særlig den første tiden som usikker og forvirrende. Noe som førte til et ønske om mer informasjon, som indikerer at det har opplevdes en mangel på dette i perioden. Likevel kan den nødvendige informasjonsmengden ha eksistert, men at respondentene likevel opplevde den som utilstrekkelig. Videre vurderte deler av ledergruppen en villet handling som mer sannsynlig enn en uønsket situasjon. Funnene viser at respondentene opplevde overraskelse og dette kan ha sammenheng med blant annet sannsynlighetsvurderingen. Bråten (2020) fremhever at krisebegrepet brukes om situasjoner som er lite sannsynlig. Og uavhengig av hva sannsynligheten for en pandemi faktisk var, vurderte ledergruppen den som mindre mulig enn andre hendelser. Noe som kan forsterke opplevelsen av krise og overraskelse når den først inntraff. Samtidig gir samtlige respondenter uttrykk for å ha vært bevisste pandemien før den rammet Norge. Spesielt I-1 forteller om forberedende arbeid før nedstengningen 12. mars 2020. Videre fremkommer det av intervjuene at både I-2 og I-3 var mest overrasket over tiltakene som ble iverksatt. Dette funnet betyr nødvendigvis ikke at det var tiltakene som var selve overraskelsen, men heller at pandemien var mer alvorlig enn først antatt. Intervjuene indikerer derfor at selve pandemien ikke kom som en overraskelse, men at det var alvorlighetsgraden og omfanget på tiltakene som var det overraskende momentet. Funnene belyser derfor flere moment fra Sårbarhetsutvalget (2020) sin beskrivelse av karakterer ved kriser. Herunder utstrekningen til konsekvensene, hastigheten den utviklet seg med og i hvilken grad samfunnet er forberedt. Videre definerer Bjelland og Nakstad (2021) en krise en

uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uønskede konsekvenser. Respondentene bekrefter som nevnt over mye usikkerhet, forvirring og en kaotisk opplevelse i starten av pandemien.

Skolene skal legge til rette for sosial læring og samhandling, samt faglig opplæring. Videre gjøre elevene i stand til å møte livet gjennom sosial utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 21 & s. 41). Ledergruppen er samstemt om at situasjonen hindret skolen i å utøve sine viktige funksjoner. Av disse ble elevene definert som den viktigste funksjonen, som foruten sikkerhet består av en faglig, og en sosial komponent. Intervjuene viser at periodene med nedstengning påvirket begge i størst grad. Videre at den første av nedstengningene hadde mest påvirkning. Når det faglige vurderes mener samtlige respondenter at dette ble til en viss grad opprettholdt gjennom pandemien og noen vurderer tilbudet som godt. Derimot ble den sosiale funksjonen påvirket i meget stor grad. Fra intervjuene fremkommer det at pandemien påvirket skolen sin evne til å oppfylle dette. Gitt disse to parameterne påvirket pandemien skolen sin evne til å utøve viktige funksjoner. Dermed oppfylles deler av Sårbarhetsutvalgets definisjon på en krise.

Samtidig har pandemien vart så lenge at situasjon i perioder opplevdes som normal. Uavhengig av de bakenforliggende faktorene beskriver intervjuobjektene tidsperioder hvor ingen av kjennetegnene på krise var til stede. Respondentene gir uttrykk for å ha oppnådd en opplevelse av kontroll etter hvert som usikkerheten forsvant. Et funn er at med tiden opplevde to av respondentene å kunne senket skuldrene som en følge av oversikten. Derfor fremstilles koronapandemien som en periode med flere faser og taktskifter. Et helhetlig bilde på situasjonen er muligens at en stod i en krise, gikk ut av den og på nytt ble kastet inn igjen i en krise. Alt i takt med smitteutviklingen og tiltakene som fulgte. Med bakgrunn i disse opplevelsene kan en si at perioden fra 12. mars 2020 frem til juni 2022 var preget av flere kriser. Likevel var samtlige respondenter bevisst på at det var en pandemi i hele perioden og dette ble videre bekreftet med innstramninger.

Drøfting hittil viser at samtlige respondenter opplevde kjennetegn på en krise. Blant annet overraskelse, usikkerhet og informasjonsmangel. Disse fenomenene var mest fremtredende i starten av pandemien og oppfattelsen endret seg når en ble trygg på det som utspilte seg. Videre viser intervjuene at skolen sin evne til å utøve de viktigste funksjonene var påvirket i forskjellig grad. Mest var den sosiale funksjonen til skolen hemmet av pandemien og

tiltakene som ble innført. Respondentene var hele tiden bevisst på at de stod i en pandemi selv om perioden var preget av varierende intensitet. Med bakgrunn i dette er det rimelig å anta at perioden både ble opplevd som en krise av intervjuobjektene og at situasjonen faktisk var dette.

5.2 Kriseledelse

Delkapittelet skal identifisere kjennetegn på kriseledelse med bakgrunn i intervjuene.

Kriseledelse tar for seg det som skjer før, under og etter en krise. Herunder risikostyring og beredskap, krisehåndtering og etterarbeid som læring. Siden krisen fortsatt pågår, er ikke etterarbeid tillagt spesielt fokus i undersøkelsen.

5.2.1 Beredskap

Oppgaven har funnet at det ble gjennomført beredskapsplanlegging før pandemien.

Planverket var oppdatert i forkant og organisasjonen var godt kjent med innholdet.

Intervjuene viser at det var gjennomført risikostyring og at skolen hadde

konsekvensreduserende tiltak forberedt. Der beredskapsplanen til kommunen ikke var

dekkende ble den videreutviklet og tilpasset skolen. Respondentene sine svar stemmer godt

overens med problemløsningsmodellen. Måten beredskapsplanen er strukturert, eksempelvis

med de forskjellige kortene viser at de eksisterende strukturene skulle håndtere krisen. Det

var ikke lagt opp til at det skulle innsettes en sentralisert kontroll bestående av nye personer.

Videre er antakelsen om at den eksisterende strukturen best vet hvordan egne interesser

ivaretas observert gjennom de lokale tilpasningene. Fra teorien fremkommer det at oppgaver

skal løses så likt som mulig under kriser som eller i hverdag. Intervjuet med I-1 viser at skole

var ansvarlig for beredskapsforberedelser og utøvelsen av tjenester under krisen. Disse

funnene er i tråd med ansvarsprinsippet og nærhetsprinsippet. Det som taler mot

nærhetsprinsippet var det nasjonale omfanget av krisen. På den måten ble krisen delvis

håndtert på de høyeste nivå. Noe som er naturlig gitt utbredelsen til pandemien. Samtidig kan

det strategiske nivået ikke detaljstyre tilpasningen ved den enkelte skole uten at det settes inn

en ny organisasjon, i henhold til kommando og kontroll modellen. I tillegg burde en slik

tilnærming gitt utslag i beredskapsplanlegging, noe intervjuene ikke viser tegn til. Derfor

fremstår det meget sannsynlig at nærhetsprinsippet likevel er ivaretatt. Som nevnt ble

organisasjonen i stor grad opprettholdt både i planlegging og videre under håndteringen.

Respondentene fortalte at det ikke ble tilført ekstra personell i ledelsen ved skolen. Siden

planverket ble tilpasset skolen er det sannsynlig at likhetsprinsippet også er ivaretatt. Funnene indikerer videre at det eksisterte samhandling med andre organisasjoner i både planlegging og håndtering av pandemien. Eksempelvis var det dialog med Helse Vest, områdeledere og rektorer ved andre skoler. Særlig sistnevnte kommunikasjonskanal muliggjorde kunnskapsutveksling og drøfting av problemer i samråd med likestilte. På grunn av dette samvirke med andre aktører er også samvirkeprinsippet ivaretatt i planfasen.

Ledergruppen fortalte at de tidvis ventet på føringer utenfra. Altså eksisterte det en slags sentralisert ledelse med et tydelig kommandoforhold. Som nevnt tidligere kan dette være et resultat av det nasjonale omfanget til pandemien og den helsefaglige kompetansen enkelte avgjørelser krevde. Når man tar hensyn til slike forhold fremstår det naturlig at ikke alle avgjørelser kan fattes i den enkelte organisasjon. Som enkelte informanter poengterte er de ikke helsepersonell og mangler derfor forutsetningene til å bedømme flere forhold. Intervjuene viser at den strategiske ledelsen styrte gjennom føringer og anbefalinger. Sistnevnte skapte et rom med mulighet til improvisasjon ved den enkelte skole. Altså er en fornuftig delegering av myndighet gjennomført, og deler av beslutningene er desentralisert. Dessuten poengterte I-1 at det absolutt var rom for å iverksette handlinger på eget initiativ.

Intervjuene tyder på at ressurstilgangen for å håndtere den innledende fasen av pandemien ikke var tilstrekkelig. I løpet av pandemien ble derimot skolen tilført ekstra ressurser i form av blant annet renholdspersonell og materiell for å ivareta smitteverntiltak. Det er ikke klart om skolen selv påvirket hvilke ressurser den ble tilført. Derfor er det ikke mulig å bedømme samvirket og den horisontale kommunikasjonen med hensyn til dette momentet. Videre viser funnene at ressursituasjon ble bedre underveis som en følge av at føringene ble endret, og sannsynligvis i samsvar med at skolen ble tilført nye ressurser.

Undersøkelsen viser at det var en beredskap på plass før krisen og at denne var oppdatert i forkant. Ledergruppen og lærere var kjent med innholdet, viste hvor det fantes og kunne hente frem den nødvendige informasjonen. Videre viser drøftingen at problemløsningsmodellen, som omfavner de offentlige prinsippene for beredskap, var benyttet som tilnærming til beredskapsplanlegging. Ressursene for å håndtere den innledende fasen var i noen grad på plass. Endringen i situasjonen og tilføring av ressurser underveis bidro til en bedre håndtering.

5.2.2 Krisehåndtering

Informasjonen som er innhentet viser at ledelsesnivåene strategisk, operativ og taktisk ledelse, eksisterte i den enkelte organisasjon og mellom disse. For å være konsekvent med begrepsbruken gjennom drøftingen og unngå misforståelser brukes følgende inndeling: Strategisk ledelse ble utført regionalt av Bergen kommune ved Etat for skoler. Intervjuene viser at kommunen hadde det overordnede ansvaret for personell, logistikk og fra media vet vi at de håndterte den eksterne informasjonsflyten. Videre fattet de avgjørelser som var betydningsfulle for den videre utviklingen blant annet gjennom anbefalinger og tiltak. Den operative ledelsen ble ivaretatt av områdeledere. Fra intervjuene fremkommer det at disse var bindeleddet mellom kommunen og den enkelte skole. I tillegg tok de hånd om koordinering mellom skolene og støtte til den enkelte enhet. Områdeledere var således ikke direkte involvert i krisehåndteringen på samme måte som en lærer eller lignende. Mens den taktiske ledelsen var utøvd ved skolene. I dette tilfellet stod ledergruppen for den lokale ledelsen av enkeltpersonene som fysisk håndterte situasjonen.

Intervjuene har vist flere interessante funn som kan knyttes til krisehåndtering. Drøftingen av beredskap viser at planlegningstilnærmingen stemmer overens med problemløsningsmodellen. Denne forutsetter en toveis kommunikasjonsflyt både vertikalt og horisontalt i den strategiske organisasjonen⁴. Intervjuene viser at skolen selvstendig kunne opprette forbindelse med andre skoler, områdeleder eller helsevesenet. Eksempelvis tillot nettverket mellom rektorene en direkte utveksling av ideer og kunnskap mellom de forskjellige enhetene. Videre styrte skolen selv den eksterne kommunikasjonen til elevenes foresatt om forhold som angikk enheten. Kommunikasjonen foregikk ved hjelp av allerede etablerte kanaler og nyopprettede i forbindelse med pandemien. Disse funnene forteller at informasjonsflyten var noenlunde fri i organisasjonen.

Samtidig var undersøkelsesenheten avhengig av føringer fra operasjonelt nivå. Noe som vises der ledergruppen tidvis ble ventende på informasjon utenfra. Dette viser at en viss kontroll var beholdt blant de høyere ledelsesnivåene, som også drøftet i forrige delkapittel. Likevel kunne skolen iverksette aksjoner på bakgrunn av egen situasjonsforståelse. Dette ble gjort med en selvpålagt sikkerhetsmargin som innebar at tiltakene helte mot den strenge siden. Den

⁴ Med dette menes strukturen med Bergen kommune øverst og skolene nederst.

faktiske kommunikasjonsflyten virker derfor å stemme overens med problemløsningsmodellen.

Informantene opplevde kvaliteten til kommunikasjonen noe varierende i perioden. Funnene viser at formidlingsprosessen ikke opplevdes effektiv i starten av pandemien. Informasjon ledergruppen mottok kunne komme både sent, være arbeidskrevende å tolke, samt kunne bli fulgt opp av kontrabeskjeder. Dette indikerer at kommunikasjonen til tider verken var tidsriktig eller presis. Hvilket er en observasjon som kan bidra til å forklare deler av den lavere situasjonsforståelsen i starten av pandemien. I tillegg kan det indikere at den strategiske ledelsen selv hadde lav situasjonsforståelse i samme periode. Ledelsesnivået kan derfor ikke ha klart å etablere en tilfredsstillende situasjonsbevissthet i den strategiske organisasjonen. Bråten (2020) påpeker at mangel på dette kan hindre effektiv samhandling og ytelse. Hvilket er tilfelle når den innledende kommunikasjonen vurderes. På den annen side fremkommer det ikke i intervjuene at de overnevnte forholdene ved kommunikasjon påvirket sikkerhet eller smittevernet negativt. Om så er tilfellet kan den strategiske ledelsen ha hatt adekvat situasjonsbevissthet og kommunisert tidsriktig. Utfordringen kan ha vært en manglende evne til å bygge forståelse for situasjonen blant andre i organisasjonen. Uansett vil det kunne ha påvirket taktisk nivå og ført til uønskede situasjoner.

Situasjonsforståelsen til respondentene har variert gjennom pandemien. Undersøkelsen viser at den første perioden var preget av lav forståelse. Sannsynligvis som en følge av blant annet manglende kunnskap og erfaring vedrørende pandemi. Med hensyn til kommunikasjonen er det rimelig å anta at den strategiske ledelsen ikke etablerte en tilstrekkelig forståelse. Likevel viser intervjuene at ledelsesnivået har forsøkt å etablere dette, men det kan tenkes at mengden informasjon og formidlingen av denne var en hemmer. Likevel viser intervjuet av I-1 at ledergruppen vedkommende var en del av før overføringen til undersøkelsesenheten selvstendig iverksatte arbeid for å håndtere situasjonen. Dette kan komme av at beredskapsplanen inneholdt forskjellige aksjoner som den ledergruppen vurderte som hensiktsmessig eller at den innledende kommunikasjonen var faktisk tilfredsstillende. Enheten for undersøkelsen rapporterer selv at de hadde manglende situasjonsforståelse innledningsvis. Noe som kan stamme fra forholdene nevnt over. I løpet av perioden til undersøkelsen rapporterer samtlige at situasjonsforståelsen ble bedre. Intervjuene indikerer at dette kan ha sitt opphav i bedre kunnskap og tidligere erfaringer under pandemien. Noe som også kan vise at den strategiske ledelsen fikk opparbeidet en tilfredsstillende bevissthet. Et

funn er at ledergruppen ble bedre på informasjonsinnhenting fra eksterne kilder som FHI og nyhetene. Samtlige gir uttrykk for en bedre evne til å analysere informasjon og predikere hvordan det vil kunne påvirke dem. Dette bidro til kontinuerlig oppdatering av den etablerte situasjonsforståelsen. Som igjen førte til at ledergruppen dannet seg et bedre grunnlag for avgjørelser. Eksempelvis gjennom den lokale tilpasningen med føringene. Ledergruppen fortalte om en evne til å balansere forholdene sikkerhet og ivaretagelse av elevenes øvrige interesser på en god måte. Skolens ledelse gir uttrykk for å være trygg på at beslutningene de tok oppfylte begge kravene. Med bakgrunn i drøftingen så langt viser undersøkelsen at både kommunikasjonen og situasjonsforståelsen var varierende gjennom pandemien. Begge deler ble derimot bedre utover i perioden, kommunikasjonen fremstår mer effektiv og graden av situasjonsforståelsen var slik at de kunne predikere utvikling.

Videre har kommunikasjon og situasjonsforståelse nær sammenheng med beslutningsevne. Der beslutninger fattes på bakgrunn av forståelsen, som kommuniseres ut til organisasjonen. Med utgangspunkt i funnene ser vi at de forskjellige beslutningsprosessene blir påvirket av hverandre. Dersom strategisk nivå var sent ute, ble både operativt og taktisk nivå forsinket. Og skolen i dette tilfellet måtte improvisere frem til føringene forelå. Videre opplevde skolen at enkelte beslutninger ble tatt for raskt og førte til stadig oppdatering av utførelsen. Noe som viser at beslutninger enten ble tatt med bakgrunn i en ufullstendig situasjonsforståelse eller at det tok tid å opparbeide denne. Samtidig kan dette komme av at i en krisesituasjon må avgjørelser tas på et ufullstendig grunnlag, altså at det er viktigere å iverksette noe enn å ikke handle i det hele tatt. Derfor kan det tenkes at beslutninger hvor taktisk nivå opplevde at disse ble fattet for raskt egentlig var gjort til riktig tid. Bare at det senere kom informasjon som endret bakgrunnen for avgjørelsen, som igjen førte til en kontrabeskjed. Intervjuene viser at det tidvis var mye informasjon. Rekkefølgen på mottaket av dette kan ha vært årsaken til det ovennevnte. Beslutninger som ble fattet sent kan ha kommet av et manglende beslutningsgrunnlag på operativt nivå, eller at nivået over fattet beslutninger sent. Spesielt den første tiden av pandemien var preget av usikkerhet og en situasjon der avgjørelsene kunne ha store konsekvenser for de involverte. Da er det rimelig å anta at det gjør informasjonsbehovet større og forsinker beslutningsprosessen. Likevel er det kanskje en tid der avgjørelser må fattes hurtig. Som eksempelvis stenging av skoler og hjemmeundervisning.

Intervjuene viser at respondentene er fornøyde med ledergruppen sin evne til å fatte beslutninger. Noe informasjonen understøtter da de reagerte på endringer i situasjonen og

egenrådig innførte tiltak. Altså reagerte ledergruppen på forandringer i situasjonen uten føringer fra de høyere nivåene. Samtidig viser undersøkelsen at ledelsesnivåene ikke arbeidet adskilt, men at det var samhandling om enkelte beslutninger. Skolen fikk tidvis beskjed om å fasiliteter for et tilbud og løsningen ble utarbeidet i samråd med de lokale helsemyndighetene og områdeleder. Sammen med anbefalinger var det derfor behov improvisasjon underveis.

Kapitelet har så langt vist at utgangspunktet for beredskapsplanlegging i stor grad fulgte problemløsningsmodellen. Videre fremkommer det at både situasjonsforståelsen, kommunikasjon og beslutningsevne ble bedre etter hvert som pandemien utspilte seg. Kommunikasjonen beveget seg fritt i organisasjonen og det var mulig for alle nivå å fatte beslutninger og improvisere underveis. Intervjuene viser derfor flere forhold som indikerer at det var utøvd kriseledelse i perioden.

5.3 Endringsledelse

Dette delkapittelet vil drøfte funn som indikerer at det var benyttet endringsledelse under pandemien. Kurt Lewin deler endringsprosessen opp i fasene; tining, bevegelse og nedfrysning. Denne prosessen drives frem av insentiver for endring og arbeid for å minimere motstand. Som nevnt over ble ansvaret for kriseledelsen gitt en person. Da ble toppledelsen i kommunen fristilt til å fokusere på visjon og strategiske beslutninger, i motsetning til selve implementeringen.

5.3.1 Tining

Funn gjort i intervjuene viser at det forelå en generisk plan for endringene som skulle gjennomføres i form av beredskapsplanen. Ledergruppen og de ansatte var kjent med planen på forhånd. Altså var de i noen grad forberedt på endringene som kunne bli innført. For at en organisasjon skal oppnå endring sier Hennestad og Revang (2021) at den må vite hva som skal oppnås samt ha en plan for å komme dit. Intervjuene viser at denne felles forståelsen om hvordan implementeringen skulle foregå ikke eksisterte før den startet 12. mars 2020. Flere respondenter var blant annet overrasket over omfanget på endringene. Noe som indikerer at organisasjonen ikke var forberedt på endringstilstanden. Mangel på forberedelse kan ha ført til lav motivasjon, som igjen forårsaket noe av motstanden organisasjonen opplevde. Derfor virker det som at toppledelsen ikke hadde samlet en nødvendig oppslutning rundt prosessen. Derimot var strukturen noe forberedt på at endringer som en følge av informasjon i media og

den som forskjellige ledelsesnivå hadde distribuert. I-2 og I-3 forteller at tiltak bare måtte innføres som en følge av situasjonen. En slik forståelse av behovet kan forsterke motivasjonen for endring. Respondentene forteller også at det ikke ble gjennomført noen spesiell opplæring tilknyttet smitteverntiltakene som ble innført. Kunnskapen ble stort sett distribuert på e-post eller gjennom informasjonsmøter. Hvilket indikerer at det ble gjennomført en form for opplæring i endringsmomentene. Uansett viser intervjuene at flere reagerte på hva tiltak innebar for elevene. Noe som indikerer at toppledelsen ikke hadde argumentert tilstrekkelig for de endringene som ble implementert. Manglende opplæring om behovet for de spesifikke tiltakene kan derfor ha ført til mer motstand i organisasjonen. Videre var enheten allerede inne i en endringsprosess med tanke på digitale hjelpemidler. Sett i sammenheng med informasjon om den overordnede situasjonen i samfunnet kan en si at det er gitt opplæring om behovet for endring og tiltakene. Likevel viser intervjuene at det var en del motstand mot endringene og at det derfor ikke var gjennomført en kontrollert forberedelsesprosess i forkant av implementeringen.

5.3.2 Bevegelse

Drøftingen har hittil vist at manglende forberedelse av organisasjonen på endringene kan ha ført til motstand i denne. Når organisasjonen er i bevegelse må disse konfliktlinjene håndteres. Intervjuene viser at motstanden hadde to kilder; redsel og uenighet. Redsel og frykt virker å ha utspring fra trusselen mot eget liv og helse, samt at endringene skilte seg betydelig fra normal praksis. Begge deler er sterke følelser og er desto viktigere å håndtere. Forholdene ble forsøkt håndtert gjennom hyppige informasjonsmøter som foruten å formidle informasjon hadde til hensikt å trygge de ansatte. Videre fokuserte ledergruppen på enhetlig kommunikasjon om behov for endring, samt at de var omforent om løsningene. Denne tilnærmingen kan også ha bidratt til redusert motstand gjennom å bygge tillit til ledergruppen. Respondentene gir uttrykk for at graden av frykt sank i løpet av pandemiens varighet. I tillegg fulgte usikkerheten samme mønster. Motstanden gjennom frykt kan derfor ha blitt redusert som en følge av økt kunnskap og erfaring, samt tillit til at ledelsen hadde tilfredsstillende kontroll over situasjon. På grunn av dette vil organisasjonen ha følt seg tryggere. Eventuelt kan det ha sammenheng med at situasjonen opplevdes mindre alvorlig etter hvert som vaksinasjonsgraden økt og virusvariantene ble mildere. Informantene forteller alle om motstand med opphav i uenighet. Særlig i tilfeller der tiltak gikk på bekostning av det man

bedømte som elevenes beste. Slike endringer kan ha opplevdes som en trussel mot verdier og idealene til enkelte ansatte.

Fra intervjuene fremkommer det at respondentene har opplevd forskjellig mengde motstand. I-1 har opplevd mye motstand, mens I-2 og I-3 opplevde mindre. Det kan tenkes at rektor opplevde motstanden annerledes siden vedkommende stod ansvarlig for aktiviteten ved skolen. I tillegg typen kontakt en rektor har med lærere og andre ansatte. Fra intervjuene fremkommer det at rektor fokuserte mer på rutiner og retningslinjer i pandemien enn tidligere. Derfor kan det hende at rektor og avdelingslederne så den samme motstanden i perioden. Videre at betydningen som motstanden hadde for den enkelte førte til at opplevelsene var annerledes. Mens rektor fokuserte på instruksjoner, var avdelingslederne ansvarlig for det pedagogiske. Da får respondentene to forskjellige utgangspunkt å forstå og oppleve motstanden fra. Underveis i endringstilstanden kom det stadig oppdateringer og justeringer av planen etter hvert som pandemien utspilte seg og en så effektene av tiltakene. Dette viser at planen var dynamisk og ikke ble fulgt slavisk. Handlingene var også tidvis reaktiv som en følge av endringer situasjonen som eksempelvis nye virusvarianter. Intervjuene har vist at enkelte arbeidsformer ved skolen ble til underveis gjennom improvisasjon og fulgte en overordnet strategi gitt av toppledelsen.

Teorien om endringsledelse fremhever at eksterne bør styre endringsprosessen, såkalte endringsagenter. I denne undersøkelsen belyses flere endringsagenter som områdeleder, en mellomleder i Etat for skoler, og kriseleder i Bergen kommune som ble tilsatt for å håndtere endringsprosessen. Under pandemien ble det forsøkt overført ideer om smittevern til en utdanningskontekst. De førnevnte endringsagentene bør derfor ha tilstrekkelig kjennskap til konteksten disse overføres fra og der ideene implementeres. Intervjuene viser at denne kontekstualiseringen til tider ikke var tilfredsstillende. Særlig med tanke på om tiltakene var forenlig med det å drive en barneskole. Samtlige respondenter har fremhevet at tiltak medførte at skolen ikke klarte å oppfylle alle de viktigste funksjonene. Videre var ressursene skolen hadde tilgjengelig som uteareal og fasiliteter for håndvask ikke i samsvar med kravene. Likevel kan dette ha vært et resultat av forskjellige hensyn som måtte vektes mot hverandre og at samtlige smittevernstiltak ikke nødvendigvis er forenlig med en skolehverdag. Videre viser intervjuene at endringsagenten har oppfylt en rolle som rådgiver og støttespiller for de som gjennomgår endringsprosessen. Kommunikasjonen fra og til disse har beveget seg fritt under pandemien, noe som stemmer godt overens med teori om effektiv

endringsledelse. Undersøkelsen viser videre at områdeleder har deltatt i dialog og problemløsende arbeid med skolen. Hvilket er en forutsetning for nyskapning.

Drøftingen av bevegelsesfasen viser at det ble satt i verk flere tiltak for å motvirke motstand mot endring. Noe som kan ha vært spesielt viktig siden organisasjonen sannsynligvis ikke ble tilstrekkelig forberedt på prosessen. Toppledelsen har tatt et steg tilbake og utpekt endringsledere i perioden. Martinsen (2016) påpeker at toppledelsen ikke må bli passiv under prosessen, men arbeide med andre oppgaver som bidrar til endringen. Undersøkelsen viser så langt at dette i stor grad er tilfellet sett fra skolen sitt ståsted.

5.3.2 Nedfrysning

Organisasjonen har vært gjenstand for flere endringsprosesser i perioden. Når skolen har stengt ned, åpnet igjen, innført strengere smitteverntiltak og opphevet disse har på mange måter fasene blitt gjennomgått ved flere anledninger. Samfunnet var også kontinuerlig i en pandemisituasjon under perioden som ble undersøkt. Fra intervjuene fremkommer det likevel noen funn som omhandler opprettholdelse av nylig innlært atferd. To respondenter trekker frem organiseringen av elevene i mindre grupper med faste foresatte som en mekanisme som sikret enkelte endringer. Eksempelvis gjennom oppmerking av området, at de forskjellige elevgruppene hadde oppstilling før de gikk inn på skolen og at trinnene brukte forskjellige innganger. Videre trekker I-1 frem verktøy som informasjonsmøter og oppfølging av de implementerte planene som tiltak for å ivareta endringene. Samtidig forteller informantene at det tidvis var utfordrende å opprettholde endringene. Betraktes hele perioden trekkes det frem flere tiltak som ble videreført som en følge av positive effekter utover koronapandemien. Som nevnt tidligere er det mer renhold ved skolen og hygienetiltak som håndvask er videreført. Videre trekker samtlige frem at pandemien fikk fortgang på omstillingen til en mer digital arbeidshverdag. Dessuten viser intervjuene hvordan endringene under pandemien har påvirket ledelsesnivået over dem. Herunder endring i kurs og møteaktivitet. I tillegg blir en større del av disse avvirket digitalt i motsetning til fysisk oppmøte.

Nedfrysning kan derfor både ha skjedd underveis og i etterkant av perioden. Mens pandemien har pågått har tiltak blitt internalisert og utøvd, for så å bli fjernet og enkelte ble deretter innført på nytt. På mange måter har skolen gjennomgått modellen for endring flere ganger underveis. Eksempelvis når avstandsregler ble innført, fjernet og innført på nytt. Ser en på

hele perioden har organisasjonen tilpasset seg forandring i situasjonen underveis. Det som var videreført etter juni 2022 er de mest hensiktsmessige tiltakene gitt situasjonen. Videre viser intervjuene at noen tiltak ble tatt med videre i en ny organisasjonshverdag.

Drøftingen viser at organisasjonen har gjennomgått en endringsprosess som til en viss grad kan forklares ved hjelp av Kurt Lewin sin modell for endring. Undersøkelsen kan vise at det har pågått en prosess med tining, bevegelse med tilpasning til situasjonen og nedfrysning etter de strengeste smitteverntiltakene ble opphevet i 2022. Underveis har informantene i forskjellig grad opplevd motstand, fått tilleggsoppgaver og noe opplæring.

6 Konklusjon

Målsettingen med denne studien har vært å være en innledende studie av ledelsestilnærming under koronapandemien. Gjennom å undersøke en enhet i Bergen kommune har jeg forsøkt å besvare problemformuleringen: *“Er det benyttet endrings -eller kriseledelse under koronapandemien?”*

Resultatene peker mot begge ledelsesformene da analysen finner kjennetegn ved både kriseledelse og endringsledelse i empirien. Kriseledelse består av forberedelser gjennom beredskap, krisehåndtering og etterarbeid. Drøftingen viser at samtlige respondenter utvilsomt har opplevde perioden som en krisesituasjon. Videre tok beredskapsplanleggingen utgangspunkt i problemløsningsmodellen, samt de nasjonale prinsippene for beredskap. Når pandemien inntraff viser organisasjonen flere kjennetegn på krisehåndtering. Derimot indikerer analysen at organisasjonen i noen grad fulgte en endringsmodell der den ble forberedt på endringer, opplevde en endringstilstand og til sist tok med seg enkelte endringer etter pandemien. I tillegg oppstod det motstand underveis der deler av organisasjonen i noen grad motsatte seg deler av omstillingen.

Fra drøftingen er det åpenbart flere funn som taler for at det er utøvd kriseledelse. Likevel er det poeng som stemmer over ens med endringsledelse. Dette kan komme av at enkelte moment ikke er unike en ledelsesform og det er derfor rimelig å anta at en vil finne fenomen som går igjen i begge. Dessuten ser vi fra drøfting at kommunikasjon, organisering og samarbeid bærer preg av å være utført i en krisesituasjon som de involverte forsøkte å håndtere. Videre viser studien at det oppstod motstand mot endring i organisasjonen. Men det fremstår åpenbart at denne skiller seg fra det som kan kalles «vanlig motstand» siden den omhandler faktorer som eget liv og helse. Vi ser også at det er benyttet endringsagenter og toppledelsen har trukket seg tilbake fra å lede selve endringen. Noe som kan indikere en tilnærming i endringsledelsesmodellen eller at det var et ledd i beredskapsplanen som ble aktivert. Særlig når en ser på tilførselen av helsefagligkompetanse taler det for krisehåndtering.

Med bakgrunn i funnene som er gjort og sammenhengen med den anvendte teorien fremkommer som nevnt indikatorer for begge modellene. Likevel viser drøftingen at det flere enkelt moment som kan benyttes til å skille modellene. Drøftingen har vist at målet med

ledelsen som er utøvd alltid er å gjenopprette normalsituasjonen, i motsetning til å nå en ønsket tilstand som skiller seg fra den normale tilstanden. Videre at motstand mot endringen har en sammenheng med alvorlighetsgraden i øyeblikket, altså at lavere alvorlighetsgrad betyr mer motstand. Med andre ord finner en ikke den typen motstand som omtales i teorien om endringsledelse. Til sist utøves ledelsen i en krevende kontekst der de involverte opplever stor usikkerhet og fare for eget liv eller helse. Ikke minst at respondentene selv omtaler perioden som en krisesituasjon.

Som en følge av ovennevnte hvor både antall funn som taler for kriseledelse er flere enn de som taler for endringsledelse, og at fasettene som skiller disse modellene tyder på kriseledelse, er det rimelig å anta at det i all hovedsak er utøvd kriseledelse under koronapandemien.

6.1 Videre forskning

Denne studien har undersøkt hvilken ledelsesform som er benyttet under koronapandemien fra en enkelt skoles ledergruppe sitt perspektiv. Andre studier eller oppfølgingsstudier kan med fordel inkludere flere perspektiv ved å ta for seg lærere, assistenter og så videre sine opplevelser. Videre medfører metodevalget at funn ikke uten videre kan generaliseres til andre kontekster. Fremtidige undersøkelser kan derfor gjennomføre et lignende opplegg ved en annen case eller benytte spørreskjemaundersøkelse ved flere case for å undersøke de samme fenomen der. For å gjøre en fullstendig vurdering av kriseledelse kunne det vært interessant å undersøke beredskapsplanene nøyere, samt læringen som er gjennomført både underveis og etter krisen. I tillegg innen krisematikk bør elementer som usikkerhet, om pandemien kom overraskende på organisasjonen og følelsen av det å ha kontroll i situasjonen undersøkes nøyere. I studien ble en nøyere undersøkelse om prinsippene likhet, ansvar og samvirke valgt bort i forskjellig grad etter en nyttevurdering opp mot problemstillingen. Disse kan undersøkes nøyere for å bedre bedømme beredskapsplanleggingen. For endringsledelse kan prosessen med forberedelse til endringene (tining) undersøkes i større grad siden dette er et sentralt element når ledelsesformene skal skilles.

7 Litteraturliste

Bøker:

Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. Utgave)*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Bjelland, B. & Nakstad, E. R. (2021). *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedsarbeid (2. utgave)*. Oslo: Gyldendal.

Bråten, O. A. (2020). *Håndbok i krisehåndtering (1. utgave)*. Oslo: Cappelen Damm as.

Endsley, M. R, Bolte, B. & Jones D. G. (2003). *Designing for Situation Awareness: An Approach to User-Centered Design*. London: Taylor & Francis.

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

Røvik, K. A. (2016). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon (3. Utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø., L. (2016). *Perspektiver på ledelse (4. utgave)*. Oslo: Gyldendal AS.

Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2021). *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis (3. utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Karp, Tom (2018). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis (1. utgave)*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Norske offentlige utredninger:

NOU 2021: 6. *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5d388acc92064389b2a4e1a449c5865e/no/pdfs/nou202120210006000dddpdfs.pdf>

NOU 2022: 5. *Myndighetenes håndtering av koronapandemien - del 2*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d0b61f6e1d1b40d1bb92ff9d9b60793d/no/pdfs/nou202220220005000dddpdfs.pdf>

NOU 2000: 24. *Et sårbart samfunn*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/1c557161b3884335b4f9b89bbd32b27e/no/pdfa/nou200020000024000dddpdfa.pdf>

Nettsider:

SSB. (2022, 19. april). Detaljhandelen økte med 11 prosent i 2020. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/artikler-og-publikasjoner/detaljhandelen-okte-med-11-prosent-i-2020>

Regjeringen. (2021, desember). *Styringsdokument for arbeidet med samfunnsikkerhet og beredskap i Kunnskapsdepartementets sektoren*. Henter fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/48beea7da45f4918bfaef82f411b7cb3/no/pdfs/revidert-styringsdok-sikkerhet_godkjent.pdf

Regjeringen. (2022, september). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*.

Henter fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>

Dale, F. (2020, 30. april). Kriseledelse og sjefsskap. Hentet fra

<https://www.ledernytt.no/kriseledelse-og-sjefsskap.6308392-311239.html>

Hennestad, B. W. (2002, mars). Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer.

Hentet fra: <https://old.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>

Digitaliseringsdirektoratet (2022, 26. april). Om risiko og risikovurdering. Hentet fra

https://www.digdir.no/informasjonsikkerhet/om-risiko-og-risikovurdering/3048#2_hva_er_risikostyring

Diesen, S. (2013, 30. august). Strategisk styring og ledelse i norsk offentlig sektor. Hentet fra

<https://www.minervanett.no/strategisk-styring-og-ledelse-i-norsk-offentlig-sektor/142034>

Farbrot, A. (2007, 26. januar). Slik lykkes du med endringsledelse. Hentet fra

<https://forskning.no/handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/slik-lykkes-du-med-endringsledelse/1011437>

Udir. (2022, 21. september). Sosial læring og utvikling. Hentet fra:

<https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/sosial-laring-og-utvikling/?lang=nob>

Artikler:

Dynes, R. R. (1994) Community emergency planning: False assumptions and inappropriate analogies. *International journal of mass emergencies and disasters*. 1994(2), 141-158.

<https://training.fema.gov/hiedu/downloads/ijems/articles/community%20emergency%20planning%20false%20assumptions%20and%20inappropr.pdf>

Richard, C. (2020) Boyd's OODA-loop. *Necesse*, 2020 (Vol 5), 142-165.

<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2683228/Boyds%20OODA%20Loop%20Necesse%20vol%205%20nr%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Boin, A., Kuipers, S. & Overdijk, W. (2013) Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International review of public administration*, 2013 (Vol 18) , 79-91.

https://www.researchgate.net/publication/256293558_Leadership_in_Times_of_Crisis_A_Framework_for_Assessment

Siegal, W., Church, A. H., Javitch, M., Waclawski, J., Burde, S., Bazigos, M., ... Burke, W. W. (1996) Understanding the management of change: An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, 1996, (Vol 9, no 6) 54-80.

https://www.researchgate.net/publication/235296865_Understanding_the_management_of_change_An_overview_of_managers'_perspectives_and_assumptions_in_the_1990s

Sarayreh, H., B., Khudair, H. & Barakat, E. A. (2013). Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management. *International Journal of Computer and Information Technology* (2013), (Volume 02 – Issue 04), 1-627.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33293215/Paper020413-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651225161&Signature=IOzfhyuKbUAC98UmQ8da~kVPWX3jWswHzJvWAIxagfrHHPxsu~eFDGvbcqrlufzoRby6mcpCZWk7srZvOdnWGjWcepiwpoC4PIWLknG>

[BOCWYve0d6CwsIK~ixDQqU~7pryYfiobr8EpKEZ-95PJFYxr4YLAG~2zLVN2UjUWTWc-XTt6qoL-VhaXqjcf6nJIF1tqTfxT6f-ffNiJBc1ZC4E11xrEXHDY-YR4~u6nMd0fvukIxr0xVnnu5TXaAOHC67teQJ8cRr0N52R1E0co9edlahxwrWkwb3fst6ESnGdExJglgqRQoMS7bR-AuHrTjXZ7k4kbWLURow-QcUAZtw_ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.lovdata.no/for/all/BOCWYve0d6CwsIK~ixDQqU~7pryYfiobr8EpKEZ-95PJFYxr4YLAG~2zLVN2UjUWTWc-XTt6qoL-VhaXqjcf6nJIF1tqTfxT6f-ffNiJBc1ZC4E11xrEXHDY-YR4~u6nMd0fvukIxr0xVnnu5TXaAOHC67teQJ8cRr0N52R1E0co9edlahxwrWkwb3fst6ESnGdExJglgqRQoMS7bR-AuHrTjXZ7k4kbWLURow-QcUAZtw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Blogginnlegg:

Sjøvold, E. (2020, 30. september). Hva er endringsledelse? [Blogginnlegg]. Hentet fra: <https://innovativeteams.no/2020/09/30/hva-er-endringsledelse/>

E-bøker:

Crandall, W., Parnell, J. A. & Spillan, J. E. (2010). *Crisis management in the new strategy landscape*. California: SAGE Publications. Henter fra: https://books.google.no/books?id=AEpIBsjfHXAC&printsec=frontcover&hl=no&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Kristensen, K., S. (2000). *Endringsledelse: eksempler og modeller*. Oslo: Statskonsult. Hentet fra: <https://www.nb.no/nbsok/nb/9af4ed6af709daa500d094c22fdfa5ad?lang=no#3>

Rapporter:

Statskonsult. (1999). *Posten - en omstillingsprosess*. (Rapport 1999:09). Hentet fra: <https://dfo.no/sites/default/files/r99-09-posten-en-omstillingsprosess.pdf>

Stortingsmeldinger:

Kunnskapsdepartementet. (2016). Fag – Fordypning – Forståelse (Meld. St. 28 (2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e8e1f41732ca4a64b003fca213ae663b/no/pdfs/stm201520160028000dddpdfs.pdf>

8 Vedlegg

Intervjuguide

Innledning

Tusen takk for at du har tatt deg tid til å delta på intervjuet i en hektisk hverdag. Før jeg starter ønsker jeg å presentere meg selv, hensikten med undersøkelsen og til slutt noen avklaringer rundt opplegget.

Introduksjon av meg selv og studiet *Strategisk ledelse og økonomi* ved UIT.

Hensikten med undersøkelsen er å skape klarhet i hvilken form for ledelse som er benyttet under koronapandemien. Herunder om det er utøvd kriseledelse eller endringsledelse. Vi kjenner gjerne kriseledelse som det som utføres når en situasjon oppstår eksempelvis at et cruiseskip som mister motorkraft nært land eller en større brann på et anlegg. Endringsledelse er når utdanningssektoren skal effektivisere eller endre organisasjonen sin. Men siden pandemien har vart i over to år kan det være utfordrende å skille mellom kriseledelse og endringsledelse da begge handler om å innføre en form for endring i en organisasjon. Ofte kan en tenke seg at politi, brann -eller helsevesen møter kriser. Men koronapandemien har trukket utdanningssektoren frem i frontlinjen til pandemien. Derfor er det særlig interessant å undersøke deres opplevelser av det vi har vært igjennom så langt.

Jeg vil ta opp intervjuet på en båndopptaker slik at jeg får med alt som blir sagt under intervjuet og kan gå tilbake i materialet ved behov. Det kan hende jeg noterer noe underveis også. Informasjonen jeg får under intervjuet vil bli tolket og analysert før det brukes i studien. All informasjon vil behandles fortrolig og anonymitet er en prioritet. Det vil derfor ikke fremkomme navn på respondentene eller hvilken skole jeg har gjennomført intervjuene på i oppgaven. Videre vil opptaket bli slettet etter at oppgaven er vurdert. Kun jeg og ved behov min veileder vil kunne høre intervjuene og kun jeg vil kjenne til navn på respondentene. Før innlevering vil jeg sende oppgaven til deg slik at du kan se at jeg ikke har misforstått dine uttalelser. I tillegg kan det hende jeg henvender meg til deg underveis i arbeidet med oppgaven dersom det er behov for avklaringer. Du kan når som helst trekke ditt samtykke og all informasjon vil slettes. Jeg har 18 spørsmål og vil kunne stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuet vil vare mellom 30-60 minutter.

Samtykker du til å delta i studien?

Har du noen spørsmål før vi starter?

Spørsmål

Generelt

1. Navn og alder?
2. Hvor lenge har du vært ansatt ved skolen?
3. Hvilke stilling(er) har du hatt i perioden mars 2020 til juni 2022?

Kriseledelse

Var dette en krise?

1. Hva ville du kalt situasjonen etter 12. mars 2020 for med egne ord?
2. Kom pandemien som en stor overraskelse på deg og skolen?

Beredskap

1. Hadde dere planer for hvordan en pandemi skulle håndteres ved din skole og var du eventuelt kjent med planverket?
2. Opplevde du at ressursene for å håndtere den innledende fasen av en pandemi eksisterte?

Krisehåndtering

1. Hvordan vurderer du kommunikasjonen underveis?
2. Hadde du en god forståelse av situasjonen og hvordan den kunne påvirke dere underveis i pandemien?
3. Hvordan opplevde du ledelsen, både lokalt og regionalt, sin evne til å fatte beslutninger?
4. Deltok du i noen prosesser med å identifisere løsninger på utfordringer? Deltok skolen med kommunen?

Endringsledelse

Endringsprosessen

1. Opplevde du at du selv eller at andre var uenig i endringene som ble innført og på hvilken måte?
2. Hvordan opplevde du det å få ekstra oppgaver som en følge av pandemien og eventuelt hvilke oppgaver var dette?
3. Fikk du opplæring i forbindelse med tiltakene og var denne god nok?
4. På hvilken måte sørget dere for at endringene som var innført ble opprettholdt?
5. Nå som pandemien er inne i en rolig fase hvordan påvirker dette de endringene som ble innført?

Endringsagenter

1. Rapporterte dere til faste personer underveis?
2. Mener du at tiltakene som ble innført var tilpasset en skolehverdag?

