

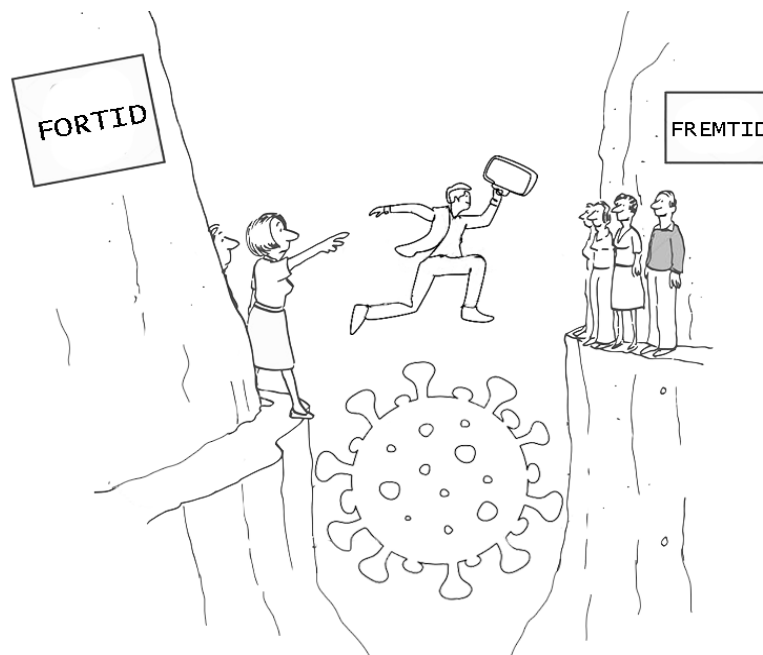
# BCR3103

Bacheloroppgave i HR og personalledelse

Innleveringsdato: 01.06.2021

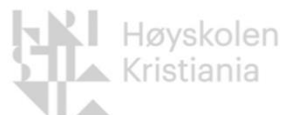
Antall ord: 12234

*Hvordan kan erfaringer fra Covid-19 påvirke fremtidig endringskapasitet i enkeltindivider og organisasjoner?*



(Illustrasjonen er laget av Njaal Sindre Wollebæk)

Vår 2021



*«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

## **Forord**

Med denne oppgaven avslutter vi et utrolig spennende og lærerikt bachelorløp i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Disse tre årene har vært berikende, krevende og har brakt med seg mye glede og kunnskap.

Gjennom disse tre årene har vi vært innom mange spennende temaer og områder, men det er ingen tvil om at det var endringsledelse og innovasjon som virkelig fanget vår interesse. Det siste året har vært spesielt krevende da Covid-19-pandemien utfordret ikke bare arbeidslivet, men også studenttilværelsen. Problemstillingen vår og temaet for denne oppgaven, har blitt utformet på bakgrunn av disse utfordringene, i tråd med interessen for endringsledelse. Vi anser denne oppgaven som starten på relevant og aktuell forskning, og håper at våre funn kan tas i bruk som et verktøy til videre forskning på området.

Arbeidet med oppgaven har vært svært interessant og ekstremt lærerikt. Det er ingen tvil om at de erfaringene vi nå har gjort oss har åpnet øynene våre for fremtiden og vil gi stort utbytte videre i arbeidslivet.

Vi ønsker spesielt å takke de ansatte som bidro med intervjuer og som ga oss spennende og verdifull informasjon. Vi setter stor pris på at organisasjonen kunne stille opp i en hektisk og krevende hverdag, og takker for et gjennomgående godt samarbeid.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til vår fantastiske veileder, Nora Thorsteinsen Toft. Hun har bidratt med gode råd, innspill og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Hennes ekspertise og interesse for fagområdet har beriket vår oppgave. Gode veiledningssamtaler har sørget for at vi evner å ha en rød tråd gjennom hele oppgaven. Tusen takk for at du har motivert oss og hatt troen på oss.

God lesing!

Oslo, 21.05.2021,

7062, 7304

## Sammendrag

Oppgavens tema omhandler erfaringer fra krise som drivkraft til fremtidig endringskapasitet. Denne ideen er basert på antakelsen om at individer og organisasjoner enklere vil kunne endre seg i fremtiden på bakgrunn av at man nå har måtte endre seg over natten. Videre har temaet blitt inspirert av at vi lever i et samfunn som endrer seg fra dag til dag, og at man er nødt til å henge med på endringene. Covid-19 rammet raskt hele verden og har vært en krevende og tøff situasjon for mange. Vi ønsker dermed å se på hvordan en kan ta meg seg erfaringer fra denne krevende situasjonen inn i fremtidig endring. Av den grunn ønsker vi å undersøke og svare på følgende problemstilling:

«Hvordan kan erfaringer fra Covid-19 påvirke fremtidig endringskapasitet i enkeltindivider og organisasjoner?»

For å svare på problemstillingen har vi benyttet kvalitativ metode. Dette da vi var interessert i individenes personlige erfaringer, forståelse og meninger. Vi gjennomførte fire semistrukturerte dybdeintervjuer med individer fra ulike posisjoner i organisasjonen.

Funnene våre viser at tidligere endringserfaring har påvirket individenes og organisasjonens tilpasning til endringene initiert av Covid-19. Intervjuobjektene reaksjoner på endringene, opparbeidet endringserfaring og refleksjoner rundt fremtidig endring ligger til grunn for vår konklusjon. Erfaringene individene nå har opparbeidet seg bidrar til redusert usikkerhet, større opplevelse av kontroll, og legger til rette for personlig utvikling i fremtidige endringer. Disse faktorene sammen med økt positivitet rundt endring, taler for at endringskapasiteten har økt i enkeltindivider og organisasjonen.

Nøkkelord:

Endringskapasitet, reaksjoner på endring, endringserfaring, fremtidig endring, Covid-19, pandemi

## **Oversikt over oppgavens struktur**

### Kapittel 1: Innledning

I første kapittel blir det presentert bakgrunn for oppgaven, hva vi ønsker å undersøke og problemstilling.

### Kapittel 2: Teori

I kapittel to blir det redegjort for teori som er relevant for tematikken. Teorien omhandler endringskapasitet og reaksjoner på endring, i tillegg til hvordan erfaring med endring påvirker disse aspektene. Teorien er delt opp slik at det først blir redegjort for ulike begreper, deretter en kort situasjonsbeskrivelse. Videre blir det tatt for seg endringskapasitet og endringserfaring, og avslutningsvis blir det redegjort for endringskapasitet og reaksjoner på endring.

### Kapittel 3: Metode

I dette kapittelet blir det redegjort for metodevalg, forskningsdesign, utvalg, og hvordan vi har samlet inn data. Det blir også tatt for seg forskningsetikk og hvilke utfordringer vi har måtte håndtere.

### Kapittel 4: Presentasjon av funn

I det fjerde kapittelet kommer vi til å presentere våre nøkkelfunn fra dybdeintervjuene.

### Kapittel 5: Analyse og drøfting

I det femte kapittelet blir funnene drøftet opp mot vårt teoretiske rammeverk.

### Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon

Kapittel seks tar for seg en oppsummering av oppgaven, i tillegg til å komme med en konklusjon.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2 Problemstilling .....	1
<b>2.0 Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>2</b>
2.1 Begrepsdefinisjoner.....	3
2.2 Situasjonsbeskrivelse.....	4
2.3 Endringskapasitet og endringserfaring .....	4
2.4 Endringskapasitet og reaksjoner på endring .....	6
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>11</b>
3.1 Metodevalg og datainnsamling.....	11
3.2 Forskningsdesign.....	11
3.3 Utvalg .....	12
3.4 Dybdeintervju.....	13
3.4.1 Intervjuguide.....	13
3.4.2 Gjennomføring av intervju .....	14
3.5 Forskningsetikk .....	14
3.6 utfordringer.....	15
<b>4.0 Presentasjon av funn .....</b>	<b>15</b>
4.1 Intervjuobjektene opplevelse av endringstakt i organisasjonen og egen kompetanse.....	15
4.2 Intervjuobjektene reaksjoner på endring .....	16
4.3 Intervjuobjektene tidligere erfaringer med endring .....	18
4.4 Intervjuobjektene refleksjoner rundt fremtidig endring .....	18
<b>5.0 Analyse og drøfting .....</b>	<b>19</b>
5.1 Endringstakt/-kapasitet i organisasjonen .....	20
5.2 Reaksjoner på endring og endringserfaring .....	22
5.3 Refleksjoner rundt fremtidig endringskapasitet.....	26
<b>6.0 Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>30</b>
<b>7.0 Litteraturliste .....</b>	<b>33</b>

## **1.0 Innledning**

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Endringer har vært, er og vil forbli aktuelt, mye grunnet digitalisering og globalisering. Det å være tilpasningsdyktig i slike situasjoner kan komme godt med i fremtiden.

«Erfaringer fra krise som drivkraft til fremtidig endringskapasitet» har i løpet av 2020 og 2021 blitt vesentlig for samtlige organisasjoner på markedene. Evnen til å være med på hyppige endringer har satt mange enkeltindivider og organisasjoner på prøve – mer nå enn tidligere. Vi har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i endring forårsaket av krise, da store deler av endringslitteraturen omhandler planlagte endringer. Covid-19 har i stor grad rammet mange organisasjoner hardt. Derimot har andre bransjer, blant annet varehandel, befunnet seg i en situasjon der endringer har blitt en del av hverdagen, og situasjonen har ført til en vesentlig vekst og økning i omsetning. Det er under denne kategorien vi har valgt organisasjon, og vi ønsker dermed å undersøke hvorvidt erfaringer fra en krisesituasjon kan brukes i fremtidige endringer.

Ifølge forskning reagerer mennesker vanligvis negativt til endring i starten (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379). Vår antakelse er at synet på endring har blitt utfordret av denne krisen, spesielt med tanke på reaksjoner på endringer. Dette grunnet at man brått måtte omstille seg og hyppigheten av de påfølgende endringene under Covid-19.

Dersom det finnes en rød tråd mellom endringserfaring og endringskapasitet i kriseendringer, vil det kunne legge til rette for læring på fagfeltet, slik at mennesker og organisasjoner enklere kan omstille seg til neste endring. Lykkes vi med oppgaven kan den også brukes til videre forskning, slik at det kan bli mulig å kartlegge hvorvidt endringene fordret av Covid-19 utfordrer det tradisjonelle synet som omhandler reaksjoner på endring.

### 1.2 Problemstilling

Vi ønsker i denne oppgaven å studere hvordan ansatte har reagert på endringene knyttet til Covid-19, hvordan tidligere endringserfaring har hatt påvirkning på reaksjonsmønsteret, og hvordan nye erfaringer kan påvirke organisasjonens håndtering av endringer i fremtiden. Vi

ønsker å undersøke hvordan individer reflekterer rundt egen og organisasjonens endringskapasitet. Dette ønsker vi å svare på med følgende problemstilling:

*Hvordan kan erfaringer fra Covid-19 påvirke fremtidig endringskapasitet i enkeltindivider og organisasjoner?*

Vi kommer i denne oppgaven til å ta utgangspunkt i litteratur som omhandler endringskapasitet og reaksjoner på endring, i tillegg til faglitteratur om endringserfaring. Vi har erfart at det finnes mye forskning og litteratur som omhandler endringserfaring, endringskapasitet og reaksjoner på planlagte endringer. Imidlertid finnes det lite litteratur som omhandler de samme emnene i en krisekontekst. Vi synes dermed det er interessant å undersøke dette i lys av hvordan erfaringer fra slike endringer kan påvirke endringskapasiteten i fremtidig endring.

Først blir det presentert teori som er relevant for tematikken. Deretter tar vi for oss metodevalg og hvordan vi har innhentet informasjon, for så å presentere nøkkelfunnene vi har gjort oss. Avslutningsvis vil vi drøfte teori og funn opp mot hverandre, slik at vi kan besvare problemstillingen vår etter beste evne.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for relevant teori, som sammen med drøfting av funn skal bidra til at vi kan besvare vår problemstilling. Hovedteorien baserer seg på studier gjennomført av Christine B. Meyer og Inger G. Stensaker, som deretter blir understøttet med annen relevant forskning og litteratur. Teoridelen kommer i hovedsak til å ta for seg endringskapasitet og reaksjoner på endring, i tillegg til å se på hvordan erfaring med endring påvirker disse aspektene.

Vi ønsker en logisk inndeling av denne delen av oppgaven, og kommer dermed til å starte med å definere de viktigste begrepene, i tillegg til å forklare hvordan ulike studier ser på endringer og kriser. Deretter ser vi det hensiktsmessig å beskrive dagens situasjon for å oppnå en kontekst i endringsomgivelsene. Videre kommer vi til å redegjøre for endringskapasitet på en generell basis, deretter hvordan erfaringer fra tidligere endringer kan påvirke endringskapasiteten til

enkeltindivider og organisasjoner. Avslutningsvis i teorien vil vi ta for oss hvordan ulike reaksjoner på multiple endringer kan være med på å forsterke endringskapasitet.

## 2.1 Begrepsdefinisjoner

Globalisering og teknologisk utvikling generelt medfører et økende behov for kontinuerlig tilpasning til omgivelsene (Karp 2018, 268). En endringsprosess planlegges ofte i mange måneder eller flere år. Det finnes imidlertid noen unntak. Uforutsette endringer, eller kriser, blant annet som følge av Covid-19, har i løpet av 2020 og 2021 tvunget mange bedrifter til å endre seg hyppig for å overleve.

Tom Karp forklarer endring som en ideologi, der det å tro på en bedre fremtid står sentralt. Han forklarer dette med at mennesker generelt har et behov for å inneha en forståelse og mening rundt det som skjer, altså har mennesker et behov for å tro på en forbedret fremtidstilstand (Karp 2018, 27). Når en organisasjon skal endre seg, kan vi si at organisasjonen beveger seg inn i endringsrommet (Hennestad & Revang 2017, 163). I all hovedsak betyr dette at man skal fra en nåsituasjon til en ønsket fremtidssituasjon, og det er i selve endringsrommet at endringen finner sted. Teorien om endringsrommet er basert på Lewins «unfreeze-move-refreeze»-teori som går ut på at endringer i organisasjonen blir introdusert, gjennomført og forankret (Hennestad & Revang 2017, 163). Disse teoriene har imidlertid en svakhet da de blir forklart som en prosess der fremtidstilstanden alltid er et stoppested på vei til neste fremtidstilstand, dermed har endringen er klar start og slutt. Med uforutsette endringer, eller kriser, kan en tenke at denne typiske modellen for endring ikke er like relevant. Med kontinuerlige endringer vil fremtidstilstanden alltid endre seg, og det kan dermed være vanskelig å se for seg fremtidig ønsket situasjon. Thorstein Nesheim definerer krise som *«(...) en hendelse som oppfattes truende for virksomhetens eksistens, måloppnåelse og verdier, og som medfører stor usikkerhet knyttet til årsakssammenhenger og løsninger»*. Videre utdypes han at *«(...) krise er kjennetegnet av liten forutsigbarhet, et komplekst aktørbilde og handling under tidspress»* (Nesheim 2016, 1). Ettersom Covid-19 fordret endringer som kan knyttes til krisebegrepet, vil teorien til Lewin som omhandler endring som en isolert hendelse, etterfulgt av perioder med stabilitet, hindre at organisasjoner evner å tilpasse seg i omgivelser som er uforutsigbare (Leana & Barry 2000, 754). Det finnes allikevel noen likheter mellom kriseendringer og planlagte endringer. Usikkerhetsmomentet er i noen grad til stede i begge formene for endring. Derimot kan det tenkes at dette forsterkes i en kriseendring, da det finnes liten forutsigbarhet, mye usikkerhet



rundt fremtidstilstanden og at en har liten kontroll over situasjonen og menneskene i den (Karp 2018, 253).

## 2.2 Situasjonsbeskrivelse

I mars 2020 ble «pandemi» og «Covid-19» ord som frontet nyhetsbildet over hele verden. Videre rammet restriksjoner og nedstengning hele befolkningen, så vel som arbeidslivet. Dette stilte krav til organisasjoner om raske omstillinger, uten tid til planlegging eller særlige tilpasninger. Krisebegrepet fikk for mange en ny betydning, og handling under tidspress, i tråd med liten eller ingen forutsigbarhet eller rom for feil, ble mer reelt enn noen gang i nyere tid. Dermed kan en fastslå at endringene gjennomført under Covid-19 bærer stort preg av krisedefinisjonen. I tillegg til dette har Covid-19 fordret multiple endringer i mange organisasjoner. Med andre ord har mange organisasjoner sett seg nødt til å gjennomføre flere og overlappende endringer.

## 2.3 Endringskapasitet og endringserfaring

Stensaker og Haueng definerer endringskapasitet som «(...) evnen til å gjennomføre multiple endringer til minimum kostnad på lang sikt». Kostnad både i form av penger, men også menneskelige ressurser, da det koster mye for mennesker å endre seg. Multiple endringer kjennetegnes ved at det er mange parallelle endringer som skal implementeres samtidig (Stensaker & Haueng 2019, 15). Dersom en har god endringskapasitet, er enkeltindivider og organisasjoner i stand til å raskere henge med på endringene som skjer i og kreves av omgivelsene. For å kunne respondere raskt på endringene i omgivelsene blir begrepet «dynamiske kapabiliteter» forklart som vesentlig av Teece m.fl. Dynamiske kapabiliteter omhandler evnen til å identifisere muligheter i omgivelsene og å kunne ta i bruk de ressursene som trengs for å gjøre om disse mulighetene til verdi, samtidig som å kontinuerlig kunne gjennomføre endringer (Teece, Pisano & Shuen 1998, 515). Resiliens er også et begrep som kan knyttes opp til det å ha god endringskapasitet, da dette handler om organisasjonens samlede evne til å håndtere stress, utfordringer og endringer (Karp 2018, 268).

Meyer og Stensaker (2020, 17) har ved flere anledninger forsket på hvordan organisasjoner omstiller seg i tråd med omgivelsene, og hvordan dette påvirker endringskapasitet. I deres forskning forekommer det at organisasjoners endringskapasitet egentlig handler om individenes

kapasitet for endring. Dette betyr at dersom en organisasjon består av mange individer med stor kapasitet for endring, vil organisasjonen oppnå høyere endringskapasitet.

Dette perspektivet finner vi igjen i Jacobsen og Thorsviks definisjon på en organisasjon som «(...) *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen & Thorsvik 2020, 16). I begrepet «sosialt system» ligger det at organisasjonen består av enkeltindivider. Det er dette sosiale systemet som beveger seg i endring. Det er viktig å være bevisst at systemet ikke beveger seg uten at enkeltindividene i systemet beveger seg (Karp 2018, 87). Det er derfor viktig å huske på at vi alltid snakker om individenes kapasitet når vi snakker om organisasjonens kapasitet.

For at systemet skal bevege seg i endring, er individene nødt til å være klar for endringen som kommer. Holt m.fl. (2007, 245-247) forklarer at deltakelse er et viktig verktøy for å skape aksept til de foreslåtte endringene. Dette da individene som deltar i planleggingen og implementeringen av endringene ofte har muligheten til å påvirke endringene. Samtidig vil disse individene også ha tilgang på mye informasjon som blir viktig for å forstå hensikten med og visjonen bak endringene. Resultatet viste seg at de som ble involvert og informert var mer forberedt og klar for endringene enn det ikke-involverte individer var.

Mennesker er avhengige av informasjon, da dette skaper trygghet og en følelse av kontroll. I nye situasjoner trenger en generelt mer informasjon enn ellers. For å kunne gi mening til det som foregår rundt oss, tar vi mennesker innover oss informasjon, tolker denne og handler deretter. I endringsprosesser brukes informasjon til å forstå hensikten med endringen, i tillegg til å forsøke å predikere fremtidsbildet. En av flere fallgruver i endringsprosesser er at det ikke finnes gode nok rutiner for informasjonsdeling, noe som kan bidra til å øke usikkerheten rundt endringen (Dam, Oreg & Schyns 2008, 317).

Meyer og Stensaker trekker frem hvordan ansatte responderer og reagerer på endring som en viktig komponent i hva som påvirker og skaper endringskapasitet (Meyer & Stensaker 2020, 18). Videre fant de at å ta i bruk positive erfaringer fra tidligere endringsprosesser sørget for at involveringsprosessene fant sted til riktig tid i forløpet. Å ha erfaringer fra tidligere endringsprosesser viste seg å være en enorm ressurs, da disse erfaringene sammen med god informasjon faktisk skapte et mindre behov for involvering. Med god informasjon menes det å

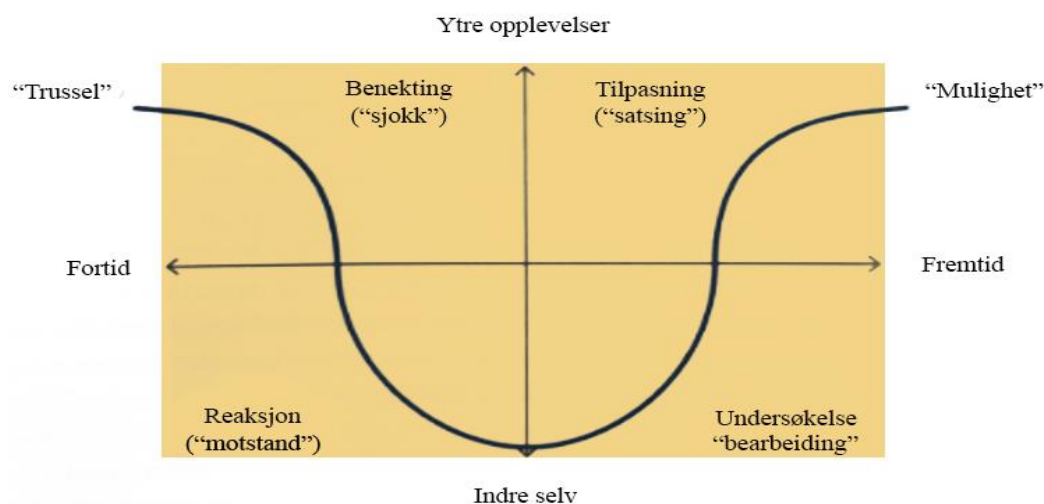
skape forståelse rundt endringen, tidsaspektet rundt endringen og at det faktisk var en rasjonell begrunnelse for hvorfor endringen var riktig (Meyer & Stensaker 2020, 34). Involvering og informasjonsdeling viser seg også å gjøre ansatte mer aksepterende til endring, spesielt når man har tillit til ledelsen som implementerer endringen (Dam, Oreg & Schyns 2008, 318).

I samme undersøkelse av Meyer og Stensaker kom det frem at organisasjoner som ikke lenger så på endring som en isolert hendelse, men heller noe som foregår kontinuerlig, gjorde at de ansatte ble mer vant med endring. Jo mer erfaring med endringer, desto mindre usikkerhet knyttet opp til nye endringer, og derav utvikler en økt endringskapasitet (Meyer & Stensaker 2020, 38). Denne tanken finner en også igjen i forskningen til Levinthal og March, ved at det blir presisert at erfaringsbasert kunnskap kan være et viktig grunnlag for konkurransefortrinn i en organisasjon (Levinthal & March 1993, 97).

## 2.4 Endringskapasitet og reaksjoner på endring

Forskere er enige om at mennesker i endringsprosesser går igjennom ulike reaksjonsmønstre over tid. Derav har det blitt utviklet en samlet modell kalt «endringskurven».

Figur 1:2.4 – Endringskurven



Kilde: (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379)

De fire fasene i modellen forklarer veien fra å vurdere endringen som en «trussel» til å se på den som en «mulighet». Modellen viser en forståelse av hvordan mennesker *kan* oppfatte endring, og kan dermed brukes som et verktøy til å forberede seg på dette området (Kaufmann

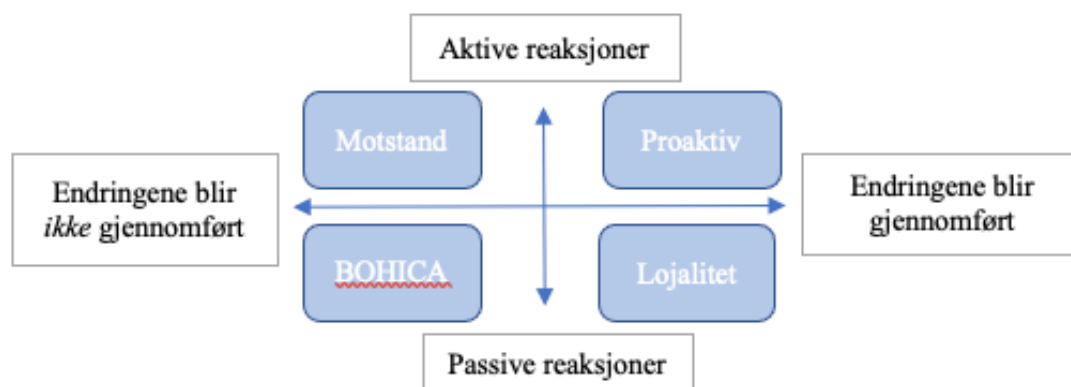
& Kaufmann 2015, 379). Det er imidlertid vesentlig å påpeke at modellen ikke sier noe om hvordan alle mennesker *kommer til* å reagere. Noen vil gå gjennom alle fasene, mens andre kun et par. Dette handler om at mennesker er ulike og selv om vi deler mange av de samme behovene, kan en givende utfordring for noen, oppfattes som en betydelig belastning for andre (Karp 2018, 256). Meyer og Stensaker (2020, 69-70) forklarer at endringskurven forutsetter at endringer er enkeltstående og isolerte fenomener som skjer unntaksvis. Covid-19 har fordret et multippelt endringsbilde med mange endringer som foregår samtidig, i tillegg til at nye endringer initieres før pågående avsluttes. Endringskurven viser til én enkeltstående situasjon der en sliter med å forstå og akseptere *den* konkrete endringen, mens en i et multippelt endringsbilde vil få en mer uoversiktlig situasjon der det er lett å kjenne på mangel av strukturer og rutiner.

Meyer og Stensaker forklarer også at det er studier som viser til at det finnes positive og konstruktive reaksjoner hos de ansatte som har endringserfaring. Videre mener de at det er grunn til å tro at ansatte som har endringserfaring med multiple endringer vil reagere på flere måter enn bare «trussel til mulighet» (Meyer & Stensaker 2020, 70). I en studie som Stensaker og Meyer gjennomførte i 2012 kom det frem at ansatte som har liten eller begrenset erfaring med endringer hadde sterke emosjonelle reaksjoner, og at ansatte som hadde større erfaring med endringer ikke ble like frustrerte over usikkerheten (Stensaker & Meyer 2012, 113). Endringserfarne ansatte viste ikke samme emosjonelle reaksjon og beskrev en mer lojal implementering av endringene. Funnene viser også at individer med erfaring fra tidligere endringsprosesser, ofte har en mer støttende holdning til endringen. Disse vil i tillegg bidra til suksessfull implementering av endringen, og derav prestere bedre i endringen enn de mindre erfarne individene (Levinthal & March 1993; Stensaker & Meyer 2012). Derimot viser det seg at disse lojale reaksjonene ikke nødvendigvis er koblet sammen med positive kognisjoner og følelser. Noen ansatte reagerte med lojale reaksjoner basert på positive kognisjoner og følelser, mens andre reagerte lojalt til tross for negative tanker og følelser. Etter hvert som de ansatte fikk erfaring med organisatorisk endring, opptrådte en gruppe av de ansatte mer forberedt og mottakelig for endring, og kun minimalt av energien ble brukt til å motstå endringen. De ble vant med endring og utviklet dermed måter å håndtere kontinuerlig endringsprosesser i organisasjonen på (Stensaker & Meyer 2012, 114).

Stensaker og Meyer viser til hvordan aksepterende ansatte tok i bruk tidligere endringserfaring for å tilrettelegge implementering av endringen, i tillegg til å sørge for personlig utvikling. Erfaring med endring påvirket deres reaksjoner på endringen, da selve prosessen føltes kjent (Stensaker & Meyer 2012, 114). Endringserfarne individer opptrer ofte mer stabilt i endringene enn de som ikke har erfaring fra tidligere (Levinthal & March 1993, 106). Dette har sammenheng med at endringen oppleves mindre truende og usikkerheten i stor grad reduseres i vante situasjoner. Til tross for endringserfaring, kan det forekomme momenter en har liten eller ingen kontroll over i endringer. Aksepterende ansatte har et tankesett om at en vil klare å overkomme disse usikkerhetsmomentene. Ansatte med liten eller ingen erfaring fra tidligere endringer hadde gjennomgående vanskelig for å forstå hvorfor endringen måtte skje, mens erfarne ansatte lettere forsto nødvendigheten av endringen. I undersøkelsen ble det også poengtert at positive erfaringer med endring er svært vesentlig for utviklingen av økt endringskapasitet (Stensaker & Meyer 2012, 115).

Stensaker og Meyer utviklet i sin forskning en modell der en kan kartlegge ulike reaksjoner på høy endringstakt og multiple endringer, samtidig som en kan kategorisere disse reaksjonene som aktive eller passive (Meyer & Stensaker 2020; Stensaker & Haueng 2019).

Figur 2:2.4 – Reaksjoner på multiple endringer



Kilde: (Meyer & Stensaker 2020, 71)

Meyer og Stensaker fremlegger denne modellen som et verktøy for å både kartlegge og forstå hvordan ansatte reagerer, og hvordan dette kommer til uttrykk i multiple endringer. Denne modellen skiller seg fra endringskurven ved at den også tar for seg lojalitet og proaktivitet som de mest konstruktive reaksjonsmønstrene. Proaktivitet skiller seg fra lojalitet ved at de ansatte

i stor grad tar initiativ for å oppnå fremdrift i endringen. Motstand blir i denne modellen forklart som «(...) aktive handlinger som ofte er lite konstruktive eller som forsøker å forsinke eller motarbeide endringen». «Bend over, here it comes again» (BOHICA) er i stor grad relatert til endringstrøtthet, noe som er en reell fare i hyppige endringer. Dette gjør at en ofte distanserer seg fra endringen (Meyer & Stensaker 2020, 72). Forskningen til Meyer og Stensaker viser at reaksjoner på endring når man har erfaring på området, ofte viser seg i form av lojalitet. Generelt i endringslitteraturen sies det at BOHICA ofte er det vanlige reaksjonsmønsteret, da dette er en reaksjon som baserer seg på nettopp endringserfaring. Det var imidlertid ikke dette reaksjonsmønsteret som viste seg mest relevant i deres forskning. Generelt kan en trekke slutningen om at mer lojale reaksjoner fører til at en lettere implementerer nye endringer, som igjen bidrar til å skape økt endringskapasitet. Til tross for dette blir en nødt til å se på hvordan reaksjonene på endringen kommer til uttrykk (Meyer & Stensaker 2020, 73).

Meyer og Stensaker (2020, 74-75) fokuserer på to reaksjonsmønstre som gjentakende har vist seg i deres forskning. Begge reaksjonene er lojale, men de uttrykkes på ulike måter. På den ene siden har en de ansatte som opptrer lojalt og aktivt bidrar til å implementere endringen. Disse mottar endringen med positive tanker og følelser knyttet til den. På den andre siden har en de ansatte som ofte har negative tanker og følelser i forbindelse med endringen. Dette minner i stor grad om endringstrøtthet, eller BOHICA, som nevnt tidligere. Det finnes derimot en vesentlig forskjell fra BOHICA, og det er at de ansatte som har negative tanker og følelser rundt endringen, allikevel jobber aktivt for å implementere endringen.

Som nevnt tidligere er det en forskjell på de som reagerer lojalt og de som reagerer proaktivt. De ansatte som reagerer lojalt vil hverken gjøre mer eller mindre enn det som forventes av dem i gitt arbeidssituasjon (Meyer & Stensaker 2020, 82). Lojale ansatte vil derimot ha større endringsvillighet, altså vil de være mer positive ovenfor endring på generell basis. Dette handler mye om erfaringen man har opparbeidet seg fra tidligere endringer eller lignende situasjoner. Endringserfaring og et lojalt reaksjonsmønster bidrar til at organisasjonens endringskapasitet forbedres, i tråd med individuell utvikling på området (Meyer & Stensaker 2020, 82). Meyer og Stensaker fremlegger på bakgrunn av dette tre faktorer til hvordan endringserfaring kan gi økt endringskapasitet hos den enkelte: en takler usikkerhet bedre, en oppretter en følelse av kontroll, og en blir mer bevisst egen merkeverdi. Førstnevnte handler om at en kan gjenkjenne prosessen basert på tidligere erfaringer, i tillegg til å kjenne igjen egne reaksjoner fra lignende

prosesser. Med andre ord, dersom en har sett verstefallsscenario tidligere, og opplevd at dette har gått bra, vil neste endring bli lettere å akseptere og gjennomføre. Ved å takle usikkerhet bedre, vil det kunne føre til økt endringskapasitet. Opplevd følelse av kontroll vil gjøre det lettere å fokusere på prosessene en faktisk kan gjøre noe med, og derav bruke mindre energi på å prøve å påvirke det en uansett ikke kan kontrollere. På denne måten vil også mestringsfølelsen øke, da man både får gjennomslag og ser resultater på de momentene som innføres og utøves. En vil i tillegg til dette i de fleste tilfeller engasjere seg innenfor sine rammeverk, noe som igjen vil føre til større informasjonsdeling i tråd med opplevd kontroll av situasjonen. Egen merkeverdi omhandler å være bevisst egen kompetanse, styrker/svakheter og interesseområder. Dette vil i stor grad bidra til at en lettere ser muligheter, både innad i og utenfor organisasjonen. Ansatte som opplever å være vesentlige for gjennomføringen av endringen, vil inneha større kapasitet til å gjennomføre endringen. Dette henger sammen med økt selvbilde og trygghet på arbeidsplassen (Meyer & Stensaker 2020, 83).

Levinthal og March (1993, 104) fremlegger at økt endringskapasitet på bakgrunn av økt bevissthet rundt egen merkeverdi, resulterer i økt selvsikkerhet. Dette betyr at individene i organisasjonen styrker egne ferdigheter slik at de kan håndtere problemer underveis, og at disse ferdighetene faktisk inngår i deres kompetanse. Økt tillitt til egne evner og organisasjonen som helhet, i tråd med økt læringstakt, vil lettere kunne resultere i suksessfulle endringsprosesser.

Forskningen til Meyer og Stensaker viser en tydelig sammenheng mellom endringserfaring og økt endringskapasitet, både på individ- og organisatorisk nivå. Det er imidlertid viktig å presisere at det er helheten av tidligere erfaringer som påvirker hvordan endringskapasiteten kommer til uttrykk. Individuelle reaksjoner og erfaringer, i tillegg til samspillet mellom ledelse og ansatte i organisasjonen, må ses i sammenheng for å vurdere hvorvidt endringskapasiteten har utviklet seg (Meyer & Stensaker 2020, 85). Når dette er sagt er det viktig å være bevisst på at erfaring ikke alltid fører til positivitet rundt endringer. Multiple endringer kan i mange tilfeller føre til at ansatte blir endringstrøtte. Derimot viser forskningen at man som regel er i bedre stand til å vurdere endringens muligheter, heller enn trusler, når en har tidligere erfaringer på gjeldende område (Meyer & Stensaker 2020, 38).

### 3.0 Metode

En metode betyr en planmessig fremgangsmåte. Vi må derfor ha en klar plan på hva som er målet med studien, hva vi ønsker å oppnå og hva vi vil undersøke før vi velger en klar metode (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2017, 15). Vi vil i denne delen av oppgaven redegjøre for vårt metodevalg, hvilket forskningsdesign vi har tatt i bruk, hvilket utvalg vi har, og hvordan vi har samlet inn data. Vi kommer også til å drøfte styrker og svakheter med metodevalget, i tillegg til å begrunne dette. Til slutt vil vi ta for oss hvordan vi har tatt hensyn til etikk og hvilke utfordringer vi har måtte håndtere.

#### 3.1 Metodevalg og datainnsamling

I vår studie ønsker vi å kartlegge intervjuobjektene tidligere endringserfaring, i tillegg til nye erfaringer disse har gjort seg under Covid-19. Vi ønsker å få et innblikk i hvordan de ansatte har reagert på endringene som har skjedd og fortsatt pågår, og hvordan dette har kommet til uttrykk hos enkeltindividene. Hva de ansatte tenker rundt fremtidige endringer, og hvordan de tror de vil oppleve og reagere på fremtidig endring, er også noe vi vil undersøke. Derfor har vi valgt en kvalitativ metode.

For å samle inn nødvendig data er dybdeintervju det vi vurderer som mest hensiktsmessig, da det er individets personlige erfaringer, forståelse og meninger vi er interessert i (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2017; Tjora 2021). Det er i tillegg svært fordelaktig å ta i bruk dybdeintervjuer når man ønsker å studere meninger og holdninger rundt et gitt tema (Tjora 2021, 128). Vi ønsker å opparbeide oss en forståelse av intervjuobjektene opplevelser av gitt tema, i tillegg til hvordan intervjuobjektene reflekterer rundt dette (Tjora 2021, 128). Gjennomføring av denne intervjumetoden gjør også at respondenten har mulighet til å gi utfyllende svar, og at de ikke blir påvirket av andre ansatte, noe som kunne vært tilfellet dersom intervjuene hadde blitt gjennomført som fokusgrupper (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2017, 116). Målet med dybdeintervjuer omhandler primært å skape en trygg situasjon for en relativt fri samtale, med hovedfokus på det spesifikke temaet som vi ønsker å studere (Tjora 2021, 127).

#### 3.2 Forskningsdesign

Man kan si at et forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp slik at man kan løse oppgaven. Designet omfatter alle stadiene i forskningsprosessen, og for å velge riktig design må en vite hvilke type data man trenger,



hvordan denne dataen skal innhentes og hvordan den skal analyseres (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2017, 46). Mest hensiktsmessig for vår oppgave er eksplorativt design, da målet er å undersøke noe vi i utgangspunktet vet lite om (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2017, 47).

### 3.3 Utvalg

For at vi skal innhente den kunnskapen vi trenger, er vi nødt til å identifisere et utvalg, altså hvem vi skal intervju/selve intervjuobjektene (Skilbrei 2021, 121). En kan si at man gjør et utvalg ut ifra en populasjon. En populasjon blir av Gripsrud, Olsson og Silkoset (2017, 166) definert som «(...) *summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om*». Populasjonen i dette tilfellet blir organisasjonen som helhet.

Det finnes ulike strategier for å velge intervjuobjekter i kvalitative studier, og Skilbrei forklarer det som at en enten velger objekter på bakgrunn av et ønske om en bredde i erfaringer og synspunkter, eller at en gjør et strategisk eller teoretisk utvalg. Sistnevnte har som hensikt å dekke spesifikke erfaringer eller kombinasjoner. Det vil derimot lønne seg å anskaffe intervjuobjekter fra et bredt spekter slik at man sørger for at flere viktige erfaringer er representert i studien (Skilbrei 2021, 122). Siden vi ønsker å utvikle en forståelse for temaet, blir det vesentlig å identifisere de ansatte som sitter med god kunnskap om nettopp det vi skal undersøke (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2017, 165). Dette type utvalget blir kalt «vurderingsutvalg», der intervjuobjekter fra ulike kategorier i populasjonen blir inkludert, slik at man best mulig får frem tanker og synspunkter som kan belyse området fra ulike sider og ståsteder (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2017, 176).

Vi har valgt intervjuobjekter fra ulike ledd i organisasjonen. Dette slik at vi kan sitte igjen med et helhetlig bilde av hvordan temaet blir belyst og vurdert fra ulike nivåer i organisasjonen. Ved å gjennomføre intervjuer slik, vil det være mulig å se om det forekommer en sammenheng i opplevelsene til intervjuobjektene. Siden vi tar utgangspunkt i spesifikke utvalgte mennesker i en organisasjon, kan vi kun basere svarene og funnene våre på hva *dette* utvalget mener. Vi kan dermed ikke trekke slutninger som sier noe om hvordan helheten i organisasjonen opplever temaet, og heller ikke hvordan andre ansatte i organisasjonen stiller seg til temaet. Siden utvalget vårt kun består av fire personer, var det viktig at disse kom fra ulike områder i organisasjonen slik at vi kan gjøre oss opp en tanke/ide om hvorvidt oppfattelsene og tankene er noe generalisert eller ikke.

### 3.4 Dybdeintervju

Vi benytter oss av individuelle dybdeintervjuer, altså er det en «en-til-en-samtale» (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2017, 49). Vi er ute etter detaljerte beskrivelser fra flere ulike perspektiver, og ønsker å få et innblikk i hvordan endringene har blitt tolket og vurdert av de som er involvert i dem. Dette gjør at kvalitative dybdeintervjuer er ideelt i vår studie (Skilbrei 2021, 66). Selv om vi intervjuer flere enkeltindivider, er målet med intervjuene å trekke konklusjoner som gjelder flere, altså at vi kan se på prosesser, sammenhenger og kategorier som gjelder for flere (Skilbrei 2021, 65). Vi ønsker ytterligere en gang å understreke at gjennomføringen av slike intervjuer kun utforsker forhold som er knyttet til intervjuobjektens subjektivitet (Tjora 2021, 128).

Videre har vi i denne studien valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Dette innebærer at vi har utarbeidet en intervjuguide med de spørsmålene vi er interessert i å få svar på, men at denne kun brukes som en slags huskeliste heller enn noe vi følger slavisk. Dette resulterer i at samtalen føles mer naturlig og mindre styrt, samtidig som vi sørger for å få den informasjonen vi behøver (Skilbrei 2021, 127). Der vi har vurdert det nødvendig, har vi sørget for å stille de samme hovedspørsmålene til samtlige intervjuobjekter. Dog har det vært litt variasjon i eventuelle underspørsmål, i tillegg til rekkefølgen på disse. Ved å gjøre det slik sikrer vi at vi får en flyt i samtalen, samtidig som samtlige intervjuobjekter får like spørsmål som gjør det mulig å sammenligne svar, til tross for at struktureringen av intervjuene varierer noe.

#### 3.4.1 Intervjuguide

Vesentlig når en utarbeider en intervjuguide er å tenke igjennom hvorvidt temaene og spørsmålenes rekkefølge påvirker eller har konsekvenser for hvordan intervjuet utvikler seg og hva man får av svar (Skilbrei 2021, 128). Som nevnt skal intervjuguiden være et verktøy for oss under intervjuene slik at vi hele tiden holder oss til temaet under samtalen. I første del av intervjuguiden var den primære hensikten å kartlegge hvordan intervjuobjektene oppfattet at de selv reagerte på endringene og hvordan de forholdt seg til selve endringsprosessen. Andre del av intervjuguiden tok for seg intervjuobjektens tidligere erfaringer, i tillegg til nylig opparbeidet erfaring fra nåværende endringer. Tredje del av intervjuguiden hadde som hensikt å kartlegge hvordan intervjuobjektene tenker rundt fremtidig endring, med bakgrunn i erfaringene de nå har gjort seg. Avslutningsvis bestod intervjuguiden av spørsmål som ga

intervjuobjektene mulighet til å tilføye informasjon dersom dette var ønskelig, og få eventuelle oppklaringer av intervjuet og oppgaven generelt.

### 3.4.2 Gjennomføring av intervju

I forkant av intervjuene ble det sendt ut et informasjonsskriv til samtlige intervjuobjekter. For å legge til rette for en trygg og avslappet stemning, fikk intervjuobjektene velge hvor de ønsket å gjennomføre intervjuet (Tjora 2021, 135). Samtlige intervjuobjekter ønsket å gjennomføre intervjuet på arbeidsplassen. For å sikre at vi fikk gjennomføre intervjuet uavbrutt og uten fare for at andre ansatte kunne lytte til samtalen, ble vi tildelt eget møterom.

Starten av intervjuet gikk til introduksjon og informasjon om intervjuets varighet og det ble informert om hvem skulle notere og hvem som skulle holde den direkte samtalen med intervjuobjektet. En vesentlig forutsetning i gjennomføringen av dybdeintervjuer er å skape en trygg og avslappet stemning, der informanten får mulighet til å dele personlige erfaringer, og der digresjoner er tillat (Tjora 2021, 132). Ved å tillate digresjoner gir man mulighet for å komme inn på temaer eller perspektiver som intervjueren muligens ikke har tenkt ut på forhånd. Dersom disse er viktige for informanten, vil de vise seg relevante for undersøkelsen (Tjora 2021, 128).

Som nevnt var det kun en som holdt intervjuet, hvorav den andre noterte svar og samtalen som helhet. På denne måten sikret vi god dialog og tillit mellom intervjuobjekt og intervjuledsaker. Både på informasjonsskriv og etter intervjuet fikk alle intervjuobjektene informasjon om anonymitet gjennom oppgaven, og hvem som vil ha tilgang på oppgaven før, under og etter innlevering.

### 3.5 Forskningsetikk

Underveis i oppgaven vil intervjuobjektene bli anonymisert, og samtlige vil kun bli omtalt som «intervjuobjekt». Vi ser heller ingen behov for personopplysninger i denne oppgaven; hverken kjønn, alder, stillingstittel, bedriftsnavn eller lignende. Spørsmålene er utformet slik at de kan stilles til samtlige intervjuobjekter og er uavhengig området og nivå i organisasjonen. Vi har i tillegg aktivt valgt å unngå lydopptak i gjennomføringen av intervjuene. Dette for å i større grad sikre intervjuobjektene anonymitet slik at ingen kan få tilgang på svar eller gjenkjenne intervjuobjektene på bakgrunn av dette. Gjennomgående både før og under intervjuene ble det

informert om oppgavens formål, hvordan vi vil bruke innhentet datamateriale, hvem som har tilgang på oppgaven, i tillegg til å presisere hvordan intervjuobjektene blir anonymisert.

### 3.6 utfordringer

En av de største utfordringene ved forskningsarbeid generelt omhandler hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet. I kvalitative undersøkelser arbeider man i hovedsak ved å gå i dybden på erfaringer og refleksjoner av et lite utvalg. Siden vi i vår undersøkelse er interessert i å utvikle kunnskap som er gjeldende for flere enn utvalget vårt, er en nødt til å kunne begrunne utvalget på en god og gjennomtenkt måte (Tjora 2021, 47).

Det at vi har et lite utvalg er en utfordring som gjentatte ganger blir presisert i denne delen av oppgaven. Selv om vi får utdypende informasjon fra hvert intervjuobjekt og at vi har valgt intervjuobjektene på tvers av områder i organisasjonen, blir det allikevel en utfordring å kunne si noe om hvordan helheten av organisasjonen både har reagert, forholdt seg til og tenker rundt fremtidig endring. Vi kan dermed ikke generalisere eller uttale oss om forholdene i populasjonen som helhet på grunnlag av de funnene som blir analysert i dette utvalget (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2017, 183). En annen vesentlig utfordring omhandler at vi har en fremtidsrettet problemstilling. I og med at det ikke er mulig å forutse fremtiden, vil det i denne oppgaven ikke være mulig å få håndfaste data som sier noe om hvorvidt erfaringene fra denne kriseendringen påvirker fremtidig endringskapasitet. Derimot kan vi se hvordan individene *reflekterer* rundt temaet, og sammenligne disse refleksjonene med studier og eksisterende litteratur, samtidig som vi kan tenke oss til hvordan populasjonen har erfart endringene. Derav kan vi si noe om hvordan vi tenker at endringskapasiteten blir påvirket av erfaringene.

## **4.0 Presentasjon av funn**

### 4.1 Intervjuobjektens opplevelse av endringstakt i organisasjonen og egen kompetanse

Gjennomgående i intervjuene foreligger det en felles formening om at organisasjonen har et godt forhold til endring. Dette blir forklart ved at organisasjonen alltid har vært flinke til å endre seg i takt med forbrukernes krav og omgivelsenes utvikling. Et intervjuobjekt presiserer: «*Omstilling og utvikling har vi alltid vært gode på. Organisasjonen kan å omstille seg*». Samtlige intervjuobjekter er enige om at organisasjonen fremstår som endringsdyktig. Dette

viser seg også ved at et av intervjuobjektene forteller: *«Endringer er det hele tiden. Vi har blitt såpass vant med endringer, så man tar det litt som det kommer. Synes vi henger med på endringene på en bra måte»*. Alle intervjuobjektene ytrer også at det er hyppige endringer innad i organisasjonen, der det hender at ting kan skje over natten. Samtidig som det vektlegges at det forekommer hyppige endringer, ønsker samtlige intervjuobjekter å presisere at det ikke nødvendigvis blir sett på som tydelige endringer, heller at man utvikler seg med samfunnet.

Alle intervjuobjektene mener at de er svært bevisst egen kompetanse, styrker og svakheter. Stillinger lavt i hierarkiet forklarer at bevisstheten har mye å gjøre med at man har selvinnsikt. Høyere opp i hierarkiet blir det fortalt at dette er noe man konstant jobber med, og at det blant annet er stort fokus på dette. Ved spørsmål om hvorvidt endringene under Covid-19 har påvirket kompetanse, styrker og svakheter, er det en felles enighet om at det stemmer. Det uttrykkes at styrkene har blitt forsterket, samtidig som at svakheter i stor grad har kommet tydeligere frem. Dette har resultert i at samtlige må lære nye måter å takle dette på, og at det er noe man vokser av. Et av intervjuobjektene sier: *«Det har oppstått ekstreme situasjoner der man har blitt satt i et annerledes press. Har følt på hvordan jeg har måtte håndtere dette. Ikke nødvendigvis en dårlig ting»*. Et annet intervjuobjekt forteller også at det totalt sett har vært en positiv påvirkning, og at det til tross for at man har blitt mer bevisst egne svakheter, har klart å bruke lærdommen til å snu det til en positiv erfaring.

#### 4.2 Intervjuobjektene reaksjoner på endring

Ved spørsmål om hvordan intervjuobjektene reagerte på endringene som ble initiert tidlig, mottok vi litt splittede formeninger. Et av intervjuene fremsto veldig positiv, og uttrykker: *«Det er ikke noe annet å gjøre enn å brette opp erma, men det er en tøff hverdag»*. Et annet intervjuobjekt forteller også: *«Jeg reagerte med en gang med at dette er noe vi skal få til, noe jeg i ettertid synes vi har taklet bra»*. På den annen side uttrykket et tredje intervjuobjekt at det i starten opplevdes som svært skremmende fordi man ikke visste hva som skulle skje, men at det gikk kort tid til man ble vant med endringene og at disse ble nye rutiner. Det siste intervjuobjektet forteller at *«(...) det var spesielt fordi ingen var forberedt på det som skjedde. Handlet om å holde ting gående. En slags brannslukking»*.

Tre av intervjuobjektene uttrykker at de alltid stiller seg positive til endring. Et av intervjuobjektene utdyper: *«Jeg er alltid positiv til endringer fordi jeg vet at hvis man ikke*

*endrer seg, blir man parkert. Dette har jeg hatt med meg hele veien». Til tross for at disse er positive til endringen, uttrykker de at det kjennes på kroppen, men at det foreligger en felles forståelse for at man er nødt til å takle den hverdagen man får. Intervjuobjekt forteller videre: «Så lenge man er positive til endringer i bunn, fikser man også uplanlagte endringer uansett».*

Intervjuobjektene gir uttrykk for at det ble satt i gang egne arbeidsgrupper for å utarbeide nye rutiner. Til tross for dette jobbet samtlige intervjuobjekter aktivt for å implementere endringene. Flere av disse jobbet ekstra på eget initiativ for å nå egne og organisasjonens målsettinger. *«I starten, når alt fortsatt var uklart, var man nødt til å tørre å ta et valg på bakgrunn av manglende retningslinjer».* Det blir også sagt av samtlige intervjuobjekter at informasjonen kom på løpende bånd, noe som har gjort at motivasjonen har blitt holdt oppe.

To av intervjuobjektene ytrer at det var mye usikkerhet og at man i starten opplevde mangel på kontroll. Dette hadde stor sammenheng med at det foregikk mye på en gang, og absolutt alle rutiner ble preget av endringsbildet. Etter videre refleksjon forklarer disse at usikkerheten raskt ble mindre, og at ved å se tilbake på den tiden nå, ikke opplevde endringen som en direkte trussel. Det var skummelt og ubehagelig, men ingen trussel. Et intervjuobjekt sier: *«Mange så på det som at dette kom til å gå dårlig, men vi har sammen klart å snu det til at dette er noe vi får til».* Et annet intervjuobjekt uttrykker: *«Vi vet mer om alt, og da er det ikke så skummelt lenger».* De to andre intervjuobjektene tilsidesetter ordet «trussel» med en gang, men understreker at det har vært utfordringer. Til felles med de to første intervjuobjektene, uttrykker også disse at det var stor usikkerhet og manglende kontroll i starten. Dette viser seg tydelig i dette sitatet: *«Alt blir usikkert fordi man aldri har opplevd lignende tidligere».*

Gjennomgående opplevde samtlige intervjuobjekter et behov for å bli involvert, i den grad at de mottok gjeldende informasjon, og ikke nødvendigvis involvering i beslutningsprosesser. Samtlige poengterer at de alltid har blitt involvert og fått informasjon på riktig tidspunkt, i tillegg til at alle opplever at de har hatt innflytelse. Et intervjuobjekt forteller: *«De har vært flinke til å komme med opplysninger og informasjon. Vi har alltid blitt involvert med en gang ting skjedde, og det har vært tett oppfølging».* Ytterligere et intervjuobjekt sier: *«Jeg fikk den informasjonen jeg trengte, var alltid bevisst hvis det var noe nytt som skjedde. Absolutt et behov for å bli involvert, men det har jeg blitt uansett».*

### 4.3 Intervjuobjektene tidligere erfaringer med endring

Samtlige intervjuobjekter har tidligere erfaringer med endring, og det ligger til dels en felles oppfatning om at endring er positivt og nødvendig. Et intervjuobjekt utdyper: *«Man kan ikke leve i samme mønster hele tiden. Endringer er sunt, selv negative endringer er noe man kan lære av»*. Det kommer også frem at alle intervjuobjektene opplever at det er gode rutiner og støttesystemer i organisasjonen som gjør at endringer mottas som noe positivt. Alle intervjuobjektene forteller også at de har tatt i bruk tidligere erfaringer i denne endringen, dog er denne brukt noe ulikt. To av intervjuobjektene forteller at erfaringene har hjulpet dem med å takle usikkerheten rundt endringene. De to andre intervjuobjektene forklarer at de har brukt erfaringene til å rette fokuset mot «riktige» ting. Disse to presiserer også at tidligere erfaringer i stor grad har påvirket reaksjonsmønsteret i denne endringen.

### 4.4 Intervjuobjektene refleksjoner rundt fremtidig endring

Felles for alle intervjuobjektene er at de vurderer det som en fordel å ha opplevd endringer i en krisekontekst fordi man blir bedre rustet til fremtidige endringer. Et av intervjuobjektene sier: *«Vi har vært igjennom ekstremt mye og kjent på mange nye følelser og dette tror jeg gjør oss mye sterkere. Så jeg tror absolutt at det er en stor fordel å ha vært gjennom endringer som disse»*. Mestringsfølelse blir av mange presisert som en stor bidragsyter til at man vil oppleve mer kontroll og mindre usikkerhet, så langt man velger å ta lærdom av det som har skjedd. To av intervjuobjektene mener at det uansett kommer til å være noe usikkerhet knyttet til starten av nye endringer, men at tankesettet påvirker den videre tilpasningen til den.

Ved spørsmål om hvordan intervjuobjektene tror organisasjonen stiller seg til fremtidig endring, presiseres det av samtlige at organisasjonen alltid er positive til endring og det foreligger en trygghet om kontinuerlig informasjonsdeling og involvering. To av intervjuobjektene forteller videre at de mener at de ansatte er en stor grunn til at organisasjonen vil takle endringer i fremtiden bra. Et intervjuobjekt utdyper: *«De ansatte er veldig flinke til å omstille seg, og dette tror jeg påvirker bedriften i stor grad»*. Tre av intervjuobjektene tror det vil bli enklere med store endringer i fremtiden, rett og slett på grunn av endringserfaringer. Et av intervjuobjektene er usikker på hvorvidt det blir enklere å gjennomføre nye endringer, men at det uten tvil er enklere å takle endringer i fremtiden. Samme oppfatning kommer også til uttrykk når intervjuobjektene blir spurt om de tror at de selv og organisasjonen er bedre rustet for nye eventuelle kriser i fremtiden. Her trekker intervjuobjektene frem erfaringene fra Covid-

19 som positive. Både i den forstand at man har fått avdekket de tingene som har fungert, i tillegg til de som ikke har det. Denne bevisstheten, i tillegg til økt mestringsfølelse og selvtillit, påvirker innstillingen til store endringer i fremtiden. Et av intervjuobjektene sier: *«Alt handler om erfaring. På grunn av det man har vært igjennom, er jeg ganske sikker på at det vil bli lettere både med fremtidig endring og eventuelle nye kriser».*

Intervjuobjektene tror at erfaringene fra Covid-19 har mulighet til å påvirke tidsaspektet rundt fremtidig endring, i den grad at man har potensialet til å bli mer effektive. Et av intervjuobjektene sier: *«Jeg vil si at organisasjonen er rask på endring generelt, men den ballen som er i gang nå vil bare rulle fortere».* Et annet intervjuobjekt sier: *«Det vil kanskje ha påvirkning da vi har vist at det er mulig å gjøre ting på kortere tid enn mange legger opp til. Men vi har gjennomført endringer over natten tidligere, så jeg tror ikke man kommer til å legge opp til kjappe endringer, heller at det blir bedre tilrettelagt for endringene som skjer».* Flere av intervjuobjektene presiserer derimot at de tror at reaksjonstiden i større grad kan bli kortere enn tidligere.

Samtlige intervjuobjekter uttrykker at de tror alle er mer åpne for og forberedt på endringer i fremtiden. Et av intervjuobjektene sier: *«Jeg tror det blir en ringeffekt at vi tar ting mer på strak arm og er mer positive når man får endringer kastet over seg og ikke har tid til å reagere».* Intervjuobjektene mener i tillegg at man tar med seg det positive fra denne endringen inn i neste. Et av intervjuobjektene sier: *«Koronasituasjonen vil forsterke teamfølelsen – man skaper selv hva man vil. Ingenting kommer gratis, man er nødt til å være villig til å legge ned det arbeidet som trengs».*

## **5.0 Analyse og drøfting**

For å bedre forstå hvordan erfaringer gjort under Covid-19 kan ha påvirkningskraft på endringskapasiteten i enkeltindivider og organisasjoner i fremtiden, vil den første delen av drøftingen ta for seg temaer før pandemiens utbrudd. Dette for å kartlegge hvordan intervjuobjektene opplevde at endringstakt og endringskapasitet i organisasjonen var tidligere. Ved å presentere det slik vil det gi mulighet for å få et inntrykk av hvordan intervjuobjektene vurderer organisasjonens og egen endringskapasitet før Covid-19. Det er først når vi vet



hvordan intervjuobjektene reflekterer rundt tiden før pandemien, at vi har et grunnlag for sammenligning. Siden vi ønsker å undersøke hvordan erfaringene fra Covid-19 har påvirket endringskapasiteten i enkeltindivider og organisasjoner, er det essensielt at konteksten som forklart over ligger til grunn. Dette da vi videre skal drøfte ulike reaksjoner på endring og refleksjoner rundt fremtidig endring for å kunne besvare vår problemstilling: «*Hvordan kan erfaringer fra Covid-19 påvirke fremtidig endringskapasitet i enkeltindivider og organisasjoner?*»

### 5.1 Endringstakt/-kapasitet i organisasjonen

I dagens samfunn blir vi i større grad enn tidligere påvirket av økt globalisering, ny teknologi og nye systemer som gir nye muligheter (Hennestad & Revang 2017, 14). På grunn av dette ser en at endringstakten i samfunnet, og for hver enkelt organisasjon, øker. Hennestad og Revang (2017, 24) forklarer at organisasjoner i dag må inneha evnen til å være mer fleksible enn tidligere. Dette grunnet økt uforutsigbarhet i omgivelsene, og en blir dermed nødt til å raskere kunne tilpasse seg slik at organisasjonen kan møte de kravene som forventes fra omverden.

En generell oppfatning er at vi mennesker er vanedyr, og at vi tillegger oss rutiner og arbeidsmetoder vi selv oppfatter som gode og effektive. Når dette først er gjort, ønsker vi gjerne å holde oss til disse. Dette påvirker i stor grad organisasjonsbildet, da organisasjoner også har en tendens til å ønske å gjøre ting slik de har gjort tidligere. Stabilitet innad i organisasjonen kan oppleves som lettere enn å leve i en åpen integrasjonsfase, med preg av usikkerhet rundt fremtidige endringer, eller tankeprosesser som omhandler hvordan organisasjonen kan forbedre seg. Denne tradisjonelle tankegangen kan medføre at organisasjonen ikke evner å tenke innovativt og ønske om fremtidig endring forsvinner (Leana & Barry 2000, 755).

Felles for alle intervjuobjektene er opplevelsen av høy endringstakt i organisasjonen, samtidig som det uttrykkes at organisasjonen som helhet er endringsdyktig. I tillegg sier et av intervjuobjektene at dette er en organisasjon der det skjer noe hele tiden, og at det blir laget planer for hvilke endringer som skal gjennomføres i løpet av en femårsperiode. Den typiske endringslitteraturen omhandler i stor grad planlagte endringer, der spørsmål som «hva skal endres?», «hvorfor og hvor skal endringene skje?» og «hva er drivkraften bak endringen?» står sentralt (Stensaker & Haueng 2019, 12-13). Det er ingen tvil om at organisasjonen til dels går

under denne kategorien for endring, nettopp fordi det blir utarbeidet klare strategiske planer for endring.

Det kommer imidlertid frem i intervjuene at det i tillegg til planlagte endring, fremtrer endringer over natten og at man ikke nødvendigvis alltid har tid eller mulighet til å planlegge disse like nøye. Flere av intervjuobjektene uttrykker ytterligere at endring er noe som foregår kontinuerlig i organisasjonen. Her ser en tydelig at det tradisjonelle synet på planlagte endringer og ønske om stabilitet utgår, og at det derfor er det multiple endringsbildet som ser seg gjeldende her. Et intervjuobjekt forteller: «*Det er ikke et spørsmål om vi skal endre oss, men et spørsmål om når*». Dog fremkommer det også i intervjuene at disse endringene oppleves som en del av hverdagen og at man derfor ikke nødvendigvis bemerker disse som særlige endringer. Dette kommer tydelig frem ved at et intervjuobjekt sier «*(...) når man jobber i vår bransje blir man såpass vant til endringer at man følger et slags mønster og rutiner gjennom dagen uansett*». Et annet intervjuobjekt forteller også: «*Vi har alltid vært opptatte av å følge med fra dag én – så det å endre oss, eller utvikle oss, er viktige ting som bare blir en del av hverdagen*». Intervjuobjektene gir med andre ord uttrykk for at de opplever en stabil hverdag, til tross for at det ofte skjer endringer. Dette er et interessant syn, da stabilitet teoretisk blir forklart ved at man forankrer gjennomførte endringer og at organisasjonen er der den ønsker å være (Hennestad & Revang 2017, 163). I slike teoretiske stabile organisasjoner argumenteres det for at en lettere kan skape både tilknytning og tillit (Leana & Barry 2000, 755). Våre funn viser derimot at de ansatte har stor tillit til både ledelsen og stor tilknytning til organisasjonen. Denne tilliten og tilknytningen til organisasjonen kan i stor grad være avgjørende for organisasjonens endringsdyktighet (Kotter 1995; Miller, Johnson & Grau 1994).

Tidligere i oppgaven har det blitt forklart hvordan god endringskapasitet gjør enkeltindivider og organisasjoner i stand til å raskere henge med på endringer som omgivelsene krever. Det uttrykkes i intervjuene at organisasjonen evner å håndtere stress, utfordringer og endringer, altså har organisasjonen høy resiliens (Karp 2018, 268). Teece m.fl. presiserer at dynamiske kapabiliteter er viktig å inneha for å respondere raskt på endringene i omgivelsene. I utvalget vi har gjort av organisasjonen viser det seg tydelig at disse menneskene evner å identifisere de muligheter som foreligger, samtidig som de evner å ta i bruk riktige ressurser som trengs slik at man kan skape verdi (Teece, Pisano & Shuen 1998, 515).

## 5.2 Reaksjoner på endring og endringserfaring

Store deler av endringslitteraturen omhandler viktigheten av å iberegne ansattes reaksjoner på endring (Stensaker & Haueng 2019; Hennestad & Revang 2017; Karp 2018). Som nevnt tidligere finnes det ulike verktøy for å både kartlegge og forberede seg på reaksjonene som kan forekomme i forbindelse med endringsprosesser. Et av disse verktøyene er som nevnt endringskurven. Denne tar for seg ulike reaksjoner på endring, fra å vurdere den som trussel til å vurdere den som en mulighet (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379). Vi ser imidlertid at denne typiske modellen for reaksjoner på endring ikke samsvarer med intervjuobjektene reaksjoner. To av intervjuobjektene avfeier ordet «trussel» med en gang. Et intervjuobjekt forteller: *«Trussel er et spooky ord. Det foreligger alltid usikkerhet når ting skjer som man aldri har opplevd tidligere, men opplever det ikke som noe trussel»*. Et annet intervjuobjekt forklarer at det ikke opplevdes som en direkte trussel, med at det heller handlet om usikkerhet, og at uvissheten kjentes skummel og ubehagelig. Intervjuobjektene som avfeide ordet trussel tidlig, hadde i stor grad likt og positivt reaksjonsmønster i starten av endringen. Et av disse intervjuobjektene uttrykker at den alltid har vært en av de som stiller seg positive til endring, da den vet at endring er nødvendig for utvikling. Det lå dermed naturlig for dette intervjuobjektet å tenke at disse endringene er mulig å mestre, og at det handler om motivasjon og forståelse av situasjonen. Et annet intervjuobjekt fremlegger egen «stå-på-vilje» som grunn til positivitet rundt endringene *«(...) jeg gir ikke opp når ting blir tøft. Hvis du er negativ hele tiden blir du bare lei, og det er ikke et alternativ for meg. Man må bare brette opp erma»*. Et tredje intervjuobjekt forteller at endringsvillighet alltid er noe som har stått sterkt, og at uplanlagte endringer ikke behøver å være uoverkommelige, så lenge man i bunn og grunn er positive til endring.

Våre funn, i tråd med resultatet i Meyer og Stensakers undersøkelse, beviser at endringskurven er bedre beskrivende der endringer foregår som enkeltstående og isolerte fenomener, og at den i vårt tilfelle ikke vil være utfyllende eller presis nok (Meyer & Stensaker 2020, 69-70). I de fleste reaksjonene intervjuobjektene uttrykker, er det ikke et klart skille mellom å vurdere endringen som en trussel eller mulighet. Med andre ord er modellen til Meyer og Stensaker, som tar for seg reaksjoner på høy endringstakt som enten aktive eller passive, et bedre verktøy (Stensaker & Haueng 2019, 70-71). To av intervjuobjektene som i starten jobbet aktivt for å implementere endringene, tok i tillegg mye initiativ for å sørge for fremdrift i endringene. Reaksjonene intervjuobjektene forklarer vil dermed kunne kategoriseres som proaktive

reaksjoner i modellen til Meyer og Stensaker, da de i stor grad tar eget initiativ for at endringene skal bli gjennomført (Meyer & Stensaker 2020, 72).

Når dette er sagt viser det seg at intervjuobjektene som i starten var proaktive, etter hvert som endringen ble implementert heller kan kategoriseres som lojale og endringsvillige. *«Nå er det klare rutiner på ting, noe som gjør at jeg klarer å opprettholde en viss følelse av kontroll. Dermed trenger jeg ikke tenke på så mye annet enn det jeg skal gjøre»*. Et av intervjuobjektene kan forstås å alltid kunne kategoriseres som lojal. Intervjuobjektet forklarer at det fantes egne fokusgrupper for utarbeidelsen av nødvendige rutiner og systemer i endringsprosessene, og at intervjuobjektet dermed kun behøvde å fokusere tanker og handlinger på egne, normale arbeidsoppgaver. Intervjuobjektet forteller: *«Har ikke trengt å tenke noe særlig på dette eller å jobbe med dette selv. Ble ganske kjapt planlagt fra å ikke være det, grunnet gode rutiner og fokusgrupper»*. Selv om to av intervjuobjektene skiller seg ut da de først er proaktive, for så å bli lojale, har alle tre en likhet i hvilket lojalt reaksjonsmønster som kommer til uttrykk. Til felles for disse tre intervjuobjektene er en uttrykket positivitet og endringsvillighet i mottakelsen av endringene, i tillegg til positive tanker og følelser knyttet til selve endringene.

Hos et av intervjuobjektene kan en imidlertid se tendenser til reaksjonsmønsteret forklart i endringskurven. Dette intervjuobjektet forklarer at endringene opplevdes som en trussel i starten, samtidig som det uttrykker at det var knyttet mye negativitet til endringenes ankomst. Dette intervjuobjektet utdyper: *«Det var absolutt en trussel i starten. Utrolig skremmende, det fremsto nesten som om det var krig»*. Med bakgrunn i dette sitatet kan det tenkes at intervjuobjektet var i sjokk-/benektingsfasen i endringskurven (Kaufmann & Kaufmann 2015, 379). Videre i intervjuet presiserer intervjuobjektet at det etter kort tid ble mindre usikkerhet knyttet til endringssituasjonen. Intervjuobjektets videre reaksjoner tydeliggjør at også dette intervjuobjektet beveger seg over i Meyer og Stensakers modell som omhandler reaksjoner på multiple endringer. I motsetning til intervjuobjektene som forklart tidligere, viser dette intervjuobjektet å i større grad skifte mellom kategoriene i modellen. Når intervjuobjektet ikke lenger vurderte endringen som en trussel, viser intervjuobjektet tendenser til et lojalt reaksjonsmønster. Dette kommer til uttrykk ved at det kun var det som ble forventet, som ble initiert – hverken mer eller mindre. Dette er en typisk lojal reaksjon. Videre forteller intervjuobjektet at etter hvert som usikkerheten ble mindre, jobbet intervjuobjektet aktivt og tok eget initiativ for å bidra til endringen. Det kommer dermed frem at også dette

intervjuobjektet kan kategoriseres som proaktiv. Etter hvert som intervjuobjektet ble mer vant med de stadige skiftende endringene, forteller det at det nå jobbes med faste arbeidsoppgaver og at hverdagen føles normal og stabil. Ut ifra denne uttrykte opplevelsen kan reaksjonsmønsteret til intervjuobjektet igjen kategoriseres som lojalt.

Det siste intervjuobjektet skiller seg derimot fra de tre andre intervjuobjektene, til tross for at alle fire har et lojalt reaksjonsmønster. Skillet vedrører forskjellen i tanker og følelser knyttet opp mot endringen. Der de tre første intervjuobjektene har positive tanker og følelser knyttet til endringen, har det siste intervjuobjektet negative tanker og følelser. Begge reaksjonsmønstrene er lojale, dog med ulik holdning. Likheten omhandler derimot at samtlige intervjuobjekter aktivt jobber med å implementere endringen, *uavhengig* egne tanker og følelser (Meyer & Stensaker 2020, 74).

Litteraturen presiserer at det i et multipelt endringsbilde er lett å kjenne på mangel av rutiner og strukturer, i tillegg til at situasjonen oppleves som uoversiktlig (Meyer & Stensaker 2020, 69-70). Det viser seg i vår undersøkelse at det faktisk forekommer noen avvikelser fra litteraturen. Alle intervjuobjektene uttrykker i starten at organisasjonen er endringsdyktig, i tillegg til at det forekommer kontinuerlige endringer. Organisasjonen har med andre ord et multipelt endringsbilde, og til tross for at samtlige intervjuobjekter opplever noe usikkerhet og manglende kontroll i starten, forteller de at de allikevel opplever eksisterende rutiner og strukturer i de multiple endringene. Tidligere i oppgaven nevnte vi at både mennesker og organisasjoner ofte har et underliggende ønske om stabilitet, i den forstand at en kun ønsker å gjøre det man har gjort og mestret tidligere (Leana & Barry 2000, 755). Siden organisasjonen er preget av multiple endringer, vil det naturlig kunne tenkes at stabilitetsfølelsen utgår. Til tross for manglende stabilitet som forklart i litteratur, uttrykker intervjuobjektene at det allikevel oppleves en form for stabilitet og harmoni. Dette viser seg tydelig i dette sitatet fra et intervjuobjekt: *«Jeg tror vi er såpass vant med endring at vi bare tar det som det kommer. Det finnes på en måte et mønster og det finnes rutiner på hverdagen uansett»*. Videre forteller et annet intervjuobjekt: *«Det kommer alltid nye ting vi må forholde oss til, men man tenker ikke noe over det. Det er en del av hverdagen»*. Disse sitatene gjør at en får et sterkt inntrykk at det forekommer en opplevelse av stabilitet, i den forstand at endringer har blitt en integrert del av organisasjonens og individenes hverdag. Ettersom alle intervjuobjektene har tidligere erfaring

med endringer, og mener at endringer er noe man kan lære av, kan dette også være en grunn til at hverdagen oppleves stabil og harmonisk.

Når intervjuobjektene blir spurt hvordan de har tatt i bruk tidligere erfaringer i denne endringsprosessen, retter samtlige intervjuobjekter svaret mot egne reaksjoner og tilpasninger til endringen. Disse funnene, i samsvar med undersøkelsen til Meyer og Stensaker (2020, 38) viser at endringserfaring er med på å redusere usikkerheten i endringer. Et intervjuobjekt forklarer: *«Jeg tror jeg har brukt tidligere erfaringer til å håndtere usikkerheten bedre»*. Flere av intervjuobjektene forklarer at erfaringene i tillegg har bidratt til at den enkelte vet hvor fokuset bør rettes, og at en «venner seg til å reagere». Opplevelsen av stabilitet og harmoni kan også tenkes å ha bakgrunn i at organisasjonen er god på informasjonsdeling og involvering når endringer oppstår. Holt m.fl. (2007, 245-247) presiserer viktigheten av at informasjon og involvering bidrar til at individene lettere skaper aksept for endringene. Samtlige av intervjuobjektene ytrer at behovet for å bli involvert var til stede, og at dette behovet ble dekket umiddelbart da de uansett opplevde at de ble involvert tidlig. Tankevekkende her, er at intervjuobjektene uttrykker at de opplever en stabil hverdag til tross for at de står midt i omfattende og hektiske endringer.

Spesielt interessant med involveringen i denne endringsprosessen er at den i stor grad var preget av kontinuerlig, riktig informasjon, og at dette var det mest vesentlige for intervjuobjektene. Et av intervjuobjektene forteller: *«Jeg hadde helt klart et behov for involvering, men involvering i den forstand at jeg ble informert, ikke nødvendigvis involvert i hvordan prosessene skulle gjøres»*. Det kan derfor tenkes at den informasjonen intervjuobjektene mottok, gjorde at behovet for involvering på andre områder forsvant. Dette samsvarer i stor grad med Meyer og Stensakers undersøkelse, der de oppdaget at erfaringer fra tidligere endringsprosesser, i tråd med god informasjonsdeling, reduserte behovet for involvering betraktelig (Meyer & Stensaker 2020, 34). I likhet med individene i Meyer og Stensakers undersøkelse, har intervjuobjektene tidligere erfaring fra endringer. Det skal dog presiseres at erfaringene er av ulik grad og dybde, der noen har deltatt i store, mens andre i flere mindre endringsprosesser. Til tross for ulike erfaringer presiserer samtlige intervjuobjekter at de er vant med endringer. Det kan følgelig antas at det er erfaringen som ligger til grunn for at informasjon var nok for å dekke involveringsbehovet.

Forskningen til Meyer og Stensaker står i motsetning til forskningen til Holt m.fl., til tross for at begge er tydelig på viktigheten av informasjonsdeling. Det er det imidlertid ulike formeninger om *hvor viktig* involvering og deltakelse er. Ettersom intervjuobjektene ikke legger vekt på involvering i form av deltakelse, svekker dette teorien til Holt m.fl., og Meyer og Stensakers funn ser seg mer relevant i vår undersøkelse. Det er allikevel viktig å presisere at det i undersøkelsen til Holt m.fl. ikke ble tatt hensyn til om individene hadde endringsrelatert erfaring. Dersom intervjuobjektene i vår undersøkelse ikke hadde opparbeidet seg denne erfaringen, er det mulig at behovet for involvering og deltakelse hadde stått sterkere enn hva våre funn tilsier.

### 5.3 Refleksjoner rundt fremtidig endringskapasitet

Det har tidligere blitt redegjort for begrepet endringskapasitet og at denne er god dersom individer og organisasjoner er i stand til å raskt henge med på endringer som kreves av omgivelsene. Intervjuobjektene reflekterer gir inntrykk av at organisasjonen allerede har en god endringskapasitet. Til tross for at organisasjonen allerede har en god endringskapasitet, finnes det allikevel noen aspekter som har blitt påvirket av nye erfaringer under pandemien. Blant disse er håndteringen av usikkerhet, hvorvidt en har opplevd en følelse av kontroll, og hvorvidt en er mer trygg på egen kompetanse og egen merkeverdi.

På bakgrunn av intervjuobjektene reaksjonsmønster i endringene fordret av Covid-19, er det svært interessant å se hvordan intervjuobjektene reflekterer rundt hvordan de tror de kommer til å reagere i fremtidige endringer. Tre av intervjuobjektene uttrykker instinktivt at de tror de vil være mer positivt innstilt til fremtidig endringsprosesser, i tillegg til å lettere se muligheter grunnet erfaringene de har opparbeidet seg under Covid-19. Det er imidlertid et intervjuobjekt som mener at erfaringene ikke nødvendigvis vil påvirke reaksjonsmønsteret i neste endring. Dette begrunnes med at endringene initiert av pandemien har vært svært spesielle og ikke lignende noe annet tidligere. Intervjuobjektet som uttrykker denne oppfatningen, har dog tidligere i intervjuet forklart at dens tilpasning og reaksjonsmønster i denne endringen i stor grad har blitt formet av tidligere endringserfaring. Intervjuobjektet forteller: *«Det hjelper å ha endring i bagasjen. Tror tidligere erfaring har gjort min tilpasning i denne endringen»*. Samme intervjuobjekt utdyper også at den alltid vil være positiv til nye endringer, og forklarer dette med at det er den livsstilen som er valgt. Det kan dermed tenkes at det foregår underbevisst at erfaringer påvirker reaksjonsmønsteret i endringsprosesser.

Det er imidlertid vesentlig å ta hensyn til at endringstrøtthet (BOHICA) fort kan oppstå i perioder med hyppige endringer (Stensaker & Haueng 2019, 71). Det viser seg spesielt for et av intervjuobjektene, da dette ofte uttrykker negativitet knyttet til nye endringsprosesser. Dette intervjuobjektet hadde langt mer emosjonelle reaksjoner enn de andre. Intervjuobjektet med mest stabile og lojale reaksjoner, er også det intervjuobjektet med mest endringserfaring. I motsetning hadde det intervjuobjektet som reagerte mest emosjonelt, lite erfaring med store endringsprosesser. Disse funnene støtter opp under forskningen til Meyer og Stensaker som viser sammenheng mellom endringserfaring, reaksjonsmønster og hvordan disse reaksjonene kommer til uttrykk (Stensaker & Haueng 2019; Meyer & Stensaker 2020). Det kan dermed tenkes at etter hvert som intervjuobjektet med sterke emosjonelle reaksjoner opparbeider seg mer endringserfaring, vil de emosjonelle reaksjonene reduseres, og reaksjonene vil bli mer stabile.

Det er dog hensiktsmessig å presisere at samtlige intervjuobjekters reaksjonsmønster i endringene initiert av pandemien, blir kategorisert som lojale i modellen til Meyer og Stensaker (Meyer & Stensaker 2020, 71). Intervjuobjektene forteller at de tenker de er bedre rustet til fremtidige endringsprosesser, samtidig som de generelt er mer positive til endringer. Til tross for at intervjuobjektene uttrykker at det alltid vil forekomme noe usikkerhet knyttet til nye endringer, foreligger det en felles overbevisning om at en lettere vil være i stand til å håndtere denne usikkerheten ved hjelp av opparbeidet endringserfaring.

I tråd med hvilke reaksjoner intervjuobjektene tror de kan forvente seg i fremtidig endring, uttrykker intervjuobjektene at de tror det vil være lettere å opprettholde en følelse av kontroll i fremtidig endring. Dette begrunner de med at endringene fordret av pandemien har vært en «(...) brutal erfaring (...)» og «(...) vi har tatt med oss mye lærdom og tror vi lettere greier å tenke nytt». Et forskningsprosjekt gjennomført ved Norges Handelshøyskole fant at dersom det foreligger en positiv korrelasjon, der ansatte evner å takle endring i tråd med positive erfaringer, vil det medføre at en evner å opprettholde en følelse av kontroll (Karp 2018, 254). Samtlige intervjuobjekter uttrykker at de føler seg bedre forberedt til fremtidige endringer. Forskningen til Meyer og Stensaker (2020, 38) viser til at erfaring bidrar til at en blir vant med endring, samtidig som en opplever en følelse av noe kjent i senere endringer. Intervjuobjektens refleksjoner samsvarer med deres funn, og en kan tenke at intervjuobjektene, i tråd med funnene



i forskningen til Levinthal og March, og vil være mer stabile i fremtidig endringsprosesser (Levinthal & March 1993, 106).

Ved spørsmål om hvorvidt intervjuobjektene vurderer det som enklere eller vanskeligere å gjennomføre endringer i fremtiden, predikerer samtlige at det kommer til å være enklere. Dette begrunner de med opparbeidet endringserfaring fra de multiple endringene som de nå har måtte håndtere. Et av intervjuobjektene uttrykker imidlertid at det er uklart hvorvidt selve endringene i fremtiden blir enklere å gjennomføre, men at det vil være lettere å omstille seg på bakgrunn av erfaringer. Dette blir forklart med at de nå har «(...) bygget en plattform for endring». Videre er det stor enighet om at organisasjonen stiller seg positiv til fremtidige endringer, og at de grunnet opparbeidet erfaring, bedre kan prioritere tid og ressurser. Et intervjuobjekt reflekterer rundt dette: *«Jeg tror organisasjonen er bedre rustet, men jeg mener det har stor sammenheng med at de ansatte er bedre rustet. Tror egentlig de ansatte er bedre rustet til alt etter dette»*. Med dette sitatet fremkommer det hvor sentralt mennesker er for at organisasjonen i det hele tatt skal fungere. Det er nemlig det komplekse samspillet mellom menneskene som utgjør organisasjonen (Hennestad & Revang 2017; Jacobsen & Thorsvik 2020). Videre forteller samme intervjuobjekt om en *«(...) knalltøff tid, men med ekstremt mye lærdom som kan tas med videre»*.

Den erfaringsbaserte kunnskapen, nemlig endringserfaringen, som samtlige nå har opparbeidet seg, kan i tillegg brukes som et enormt konkurransefortrinn (Levinthal & March 1993, 97). Et intervjuobjekt forteller: *«Er det en bedrift jeg tror takler det meste av endringer, så er det denne»*. Det ligger dermed til grunn for å tro at organisasjonen allerede tar i bruk ansattes erfaringsbaserte kunnskap som et konkurransefortrinn. Det kan imidlertid tenkes at den erfaringsbaserte kunnskapen som nå er opparbeidet, bidrar til at organisasjonen står enda sterkere ved neste endring. Samtlige intervjuobjekter gir også inntrykk av at de både stoler på ledelsen og har tro på organisasjonens mål. Dette kan i tillegg føre til at intervjuobjektene reduserer usikkerheten som omhandler endringenes innvirkning på deres jobbroller (Miller, Johnson & Grau 1994, 64).

Det har til nå blitt kartlagt at alle intervjuobjektene har et lojalt reaksjonsmønster. Det er grunn til å tro at intervjuobjektene vil håndtere usikkerhet bedre, oppleve en følelse av kontroll og at det samme lojale reaksjonsmønsteret vil vise seg i fremtidige endringer. Det er imidlertid like

viktig å kartlegge opplevelsen av egen merkeverdi og trygghet på egen kompetanse. Samtlige intervjuobjekter gir uttrykk for at de er svært bevisst egen kompetanse og deres styrker/svakheter, i tillegg til at endringene under Covid-19 i stor grad har påvirket og forsterket disse. Flere av intervjuobjektene uttrykker at deres sterke sider har blitt forsterket under Covid-19, og at de har blitt mer bevisst deres svake sider. Ved å være bevisst egen kompetanse, styrker og svakheter vil en lettere være i stand til å se muligheter i stedet for utfordringer (Meyer & Stensaker 2020, 83). De to intervjuobjektene som er mest positive til endringer, og dermed velger å se muligheter fremfor utfordringer, legger i tillegg vekt på at de konstant jobber med personlig utvikling, og at de er svært bevisst egen kompetanse, styrker og svakheter.

I tillegg til at intervjuobjektene er mer bevisst egen kompetanse, styrker og svakheter, har intervjuobjektene også gått fra en «diskursiv bevissthet» til en «praktisk bevissthet». Dette omhandler veien fra å snakke om, og tenke seg hva som skal endres, til å nå vite hvordan nye ting gjøres (Hennestad & Revang 2017, 144). Det er klart at for hver endring som skulle komme i fremtiden vil man også der måtte gå veien fra «diskursiv» til «praktisk bevissthet», men sammen med utviklingen av kompetanse og styrker vil en lettere utvikle de ferdigheter som trengs for å oppnå suksess. Det viser seg allerede hos flere intervjuobjekter at det er lagt til rette for at mange av prosessene i fremtidig endring vil oppleves enklere enn tidligere.

Det kommer frem i funnene fra intervjuene at intervjuobjektene også har utviklet bedre dynamiske kapabiliteter, og at de på bakgrunn av overnevnte momenter har opparbeidet seg en bedre evne til å vurdere mulighetene i omgivelsene rundt seg (Meyer & Stensaker 2020; Teece, Pisano & Shuen 1998). Et intervjuobjekt forteller «(...)tror det er en fordel å ha opplevd endringene under Covid-19. Det gjør oss sterkere og mer forberedt til neste gang». Et annet intervjuobjekt presiserer: «Vi har måttet hoppe ut i endringene nå uansett om man var klar eller ikke. Dette tror jeg påvirker hvordan vi endrer oss i fremtiden». Ahlsson (2020) fant i sin forskning at det under pandemien har blitt bevist at en evner å endre seg drastisk på kort tid dersom det er behov for dette og en er innforstått med *hvorfor* endringen skal skje. Flere av intervjuobjektene uttrykker at de har liten tro på at det blir lagt opp til raskere endringer i fremtiden, til tross for at en har mestret å henge med på hyppige endringer under Covid-19. Et av intervjuobjektene forteller derimot at man nå har potensialet til å gjennomføre endringer mer effektivt, men at man heller vil se viktigheten av en god planleggingsfase. Det fremkommer imidlertid en enighet om at reaksjonstiden vil ta være kortere i fremtidige endringer. Dette

begrunnes med at de tror flere vil stille seg positive til endringer generelt i fremtiden, og at man enklere vil ha en forståelse for hvorfor endringer må skje, i tillegg til at enhver innehar større omsorg for hverandre og bedriften. Avslutningsvis sier et intervjuobjekt: *«Jeg mener det vil være lettere å stå i alt det som kommer av endringer fremover, på grunn av Covid-19»*.

Intervjuobjektene evne til å bruke overnevnte erfaringer som grunnlag for personlig utvikling, stresshåndtering og håndtering av utfordringer gir grunn til å påstå at resiliens har økt, samtidig som det vil være lettere å implementere endringer i fremtiden (Karp 2018; Stensaker & Meyer 2012). Pandemien rammet ikke bare vaner og rutiner i arbeidslivet, men også i det private har man blitt preget av mangel på vante rutiner. Endringene fordret av Covid-19-pandemien kan ses å ha skapt en mentalitet der det å endre seg er det riktige og eneste valget for å henge med i omgivelsene. Dermed kan det tenkes at det ligger mer naturlig for mange å endre seg. I motsetning til planlagte endringer i enkeltstående organisasjoner, har kriseendringene initiert av Covid-19 påvirket samtlige organisasjoner verden over. Valget om å godta endringene og jobbe aktivt for å implementere disse, kan derfor ses på som enklere.

## **6.0 Oppsummering og konklusjon**

I denne oppgaven har vi undersøkt hvorvidt erfaringer fra Covid-19 kan påvirke fremtidig endringskapasitet i individer og organisasjoner. Som nevnt innledningsvis har vi erfart at det finnes mye litteratur og studier som omhandler endringserfaring, endringskapasitet og reaksjoner i planlagte endringer, men lite om samme emner i kriseendringer. Vi var dermed nysgjerrig på å undersøke disse temaene i et perspektiv påvirket av en verdensomfattende pandemi, da vår antagelse er at man på et vesentlig kortere tidsrom har opparbeidet seg større erfaring enn man ville gjort ved planlagt endring.

For å undersøke problemstillingen og få et dypere innblikk i utvalgets egne refleksjoner og tanker, benyttet vi oss av kvalitativ datainnsamlingsmetode. Dette ga grunnlag for videre drøfting av temaet.

Det har i denne oppgaven blitt kartlagt hvordan endringskapasiteten i organisasjonen var før pandemien, slik at det finnes et sammenligningsgrunnlag. Videre har det blitt drøftet hvilke

reaksjoner som har kommet til uttrykk i endringene fordret av pandemien og hvordan tidligere endringserfaring har påvirket disse reaksjonene. Til slutt ble det drøftet refleksjoner rundt fremtidig endring og hva intervjuobjektene selv tenker om fremtidig endring.

Våre funn fra undersøkelsen viser at organisasjonen allerede innehar god endringskapasitet, men at den i stor grad allikevel har blitt påvirket av dagens situasjon. Intervjuobjektene reaksjonsmønstre har i noen grad variert, samtidig som det finnes klare likheter hos de ulike individene. Det kommer også frem at reaksjonene i stor grad har blitt påvirket av tidligere erfaringer, som igjen gir grunnlag for å tenke at erfaringene individene nå har opparbeidet seg, vil påvirke deres videre reaksjoner. Dette viser seg tydelig når individene reflekterer over fremtidig endring, samtidig som det viser tendenser til å ligge i underbevisstheden. Opplevelsen av usikkerhet og en kortere periode uten klare planer og rutiner i starten, hadde liten betydning i det store endringsbildet. Til tross for at det var et reaksjonsmønster som skilte seg fra de andre i starten av endringen, utviklet samtlige et lojalt reaksjonsmønster underveis i endringen. Det er grunn til å tro at reaksjonsmønsteret vil vise seg likt i fremtidige endringer etter å ha kartlagt hvordan intervjuobjektene håndterer usikkerhet, opplevelse av kontroll og bevissthet rundt egen merkeverdi og hvorvidt selvsikkerheten har økt i tråd med egne evner (Meyer & Stensaker 2020; Levinthal & March 1993).

Til videre forskning vil det være spennende å gå dypere inn i det tidsrommet som erfaringen ble til i, nemlig Covid-19. Eksisterende forskning tar ikke for seg erfaring bygget opp på en så kort tidsperiode som nå, og det kan derfor tenkes at det ved planlagte og mindre drastiske endringer ville tatt vesentlig lenger tid å bygge opp samme erfaring. Denne oppgaven tar i tillegg utgangspunkt i en organisasjon som har holdt åpent under pandemien, uten drastiske tiltak som permitteringer o.l. Ansatte har derfor i stor grad hatt mulighet til å delta i endringene, samtidig som å aktivt bli påvirket av dem. I videre forskning vil det vært interessant å se hvordan en organisasjon som har blitt preget av permitteringer o.l. har opparbeidet seg erfaring og om deres endringskapasitet har blitt påvirket i den graden funnene våre tilsier. Vår antagelse er at det har være bedre tilrettelagt for å opparbeide seg erfaring, mestringsfølelse og god endringskapasitet i organisasjoner som gjennom hele perioden har opprettholdt en normal drift. Dette må det imidlertid forskes videre på for å kunne konkludere med.

Så, hvordan kan erfaringer fra Covid-19 påvirke fremtidig endringskapasitet i enkeltindivider og organisasjoner?

Kartleggingen av hvordan tidligere erfaringer har hatt påvirkning på endringene initiert av Covid-19 og refleksjonene rundt fremtidig endring, gir stor grunn til å tro at erfaringene som nå er opparbeidet, i stor grad vil påvirke fremtidig endringskapasitet i positiv forstand. Det er mye som taler for at endringsvilligheten har økt, og at erfaringer kan bidra til mindre usikkerhet, mer kontroll og stor personlig utvikling. Disse faktorene, i tråd med en generell positivitet rundt endring, viser til at endringskapasiteten til enkeltindividene og organisasjonen har økt. Det er derimot viktig å presisere at det vil være vanskelig å si hvor god endringskapasitet individene og organisasjonen faktisk har opparbeidet seg før fremtidige endringer finner sted. Det vil dermed være spennende å forske videre på dette når pandemien har gitt seg og det kommer en ny endring – planlagt eller uforutsett.

## 7.0 Litteraturliste

- Ahlsson, Anders. «Why change? Lessons in leadership from the COVID-19 pandemic». 2020. *European Journal of Cardio-Thoracic Surgery* 58 (3): 411-413.  
<https://doi.org/10.1093/ejcts/ezaa252>
- Dam, Karen V., Shaul Oreg & Birgit Schyns. 2008. “Daily Work Context and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader – Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics”. *Applied Psychology: An International Review* 57 (2): 213-334. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x>
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson & Ragnhild Silkoset. 2017. *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Hennestad, Bjørn W. & Øyvind Revang. 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Holt, Daniel T., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Field & Stanley G. Harris. 2007. “Readiness for Organizational Change: The systematic Development of a Scale”. *The Journal of applied behavioral science* 43 (2): 232-255.  
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik. 2020. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Karp, Tom. 2018. *Endring i organisasjoner- ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Kaufmann, Astrid & Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, John P. 1995. “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”. *Harvard Business Review* March-April 1995: (59-67).  
<https://www.uhbeducation.co.uk/sites/default/files/HBR%20Transformation%20Fail%201995.pdf>
- Leana, Carrie R. & Bruce Barry. 2000. “Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life”. *The Academy of Management Review* 25(4): 753-759.  
<https://doi.org/10.2307/259203>
- Levinthal, Daniel A. & James G. March. 1993. “The Myopia of Learning”. *Strategic Management Journal* 14 (2): 95-112. <https://www.jstor.org/stable/2486499>
- Meyer, Christine B. & Inger G. Stensaker. 2020. *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget

- Miller, Vernon D., John R. Johnson & Jennifer Grau. 1994. "Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change". *Journal of Applied Communication Research* 22: 59-80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Nesheim, Torstein. 2016. «Kriseledelse og organisering». *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 4-2016: 35-44. <https://www.magma.no/kriseledelse-og-organisering>
- Skilbrei, May-Len. 2021. *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Oslo: Fagbokforlaget
- Stensaker, Inger G & Christine B. Meyer. 2012. «Change experience and employee reactions: developing capabilities for change». *Personell Review* 41 (1): 106-124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Stensaker, Inger G. & Anne Cathrin Haueng. 2019. *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Teece, David J., Gary Pisano & Amy Shuen. 1998. "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder: I praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

## 8.0 Vedlegg

### Vedlegg 1 – Informasjonsskriv

#### **Informasjon vedrørende intervju til bacheloroppgave!**

Vi gjennomfører vår bacheloroppgave i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, og takker deg for at du vil bidra med intervju!

Bacheloroppgaven vår har temaet «Erfaringer fra krise som drivkraft til fremtidig endring», og vi ønsker dermed å undersøke hvordan erfaringene fra Covid-19 kan påvirke fremtidig endringskapasitet. Gjennom intervjuet ønsker vi å få et innblikk i dine erfaringer og reaksjoner på endringene som er gjennomført og fortsatt foregår.

Selve intervjuguiden blir ikke lagt med, da vi ønsker å få til en «naturlig dialog» rundt temaet, heller en forberedte svar. På denne måten sørges det for at samtalen ikke er styrt, og det gir mulighet til å stille kandidaten relevante spørsmål i henhold til samtaleforløpet. Vi ønsker derimot å fremlegge overordnet hva spørsmålene vil gå ut på slik at du skal ha mulighet til å gjøre deg opp noen tanker vedrørende temaet. Vi kommer til å stille spørsmål som omhandler både tidligere endringserfaring og erfaringer du har gjort deg under Covid-19. Videre kommer vi til å stille spørsmål om hvordan du har reagert på endringen, og hvordan dette har kommet til uttrykk. Avslutningsvis kommer vi til å stille spørsmål som baserer seg på hva du tenker om både ditt reaksjonsmønster, og ettervirkninger av dette i lys av fremtidige endringer. I tillegg til dette ønsker vi å vite hvordan erfaringene du har gjort deg kan være en positiv bidragsyter til fremtidig endring.

Under selve intervjuet kommer en av oss til å stille spørsmål mens den andre noterer. Hverken navn, alder, stilling, bedriftsnavn eller andre personopplysninger kommer til å bli tatt med i oppgaven. Det kommer heller ikke til å bli gjort lydopptak av samtalen, slik at vi sikrer din anonymitet gjennom hele oppgaven. Den informasjonen vi innhenter fra intervjuet – sitat eller annen informasjon – blir sitert med «intervjuobjekt» eller «respondent».

Vi takker deg for at du vil bidra til intervju og ser frem til en hyggelig samtale!



## Vedlegg 2 – Intervjuguide

### **Intervjuguide**

**Hensikt:** Vi ønsker gjennom dette intervjuet å få et innblikk i de ansattes erfaringer og reaksjoner på endringene som er gjennomført og fortsatt foregår grunnet Covid-19. Med dette vil vi undersøke hvorvidt dette påvirker fremtidig endringskapasitet.

**Tema:** «Erfaringer fra krise som drivkraft til fremtidig endring».

**Problemstilling:** Hvordan kan erfaringer fra Covid-19 påvirke fremtidig endringskapasitet i enkeltindivider og organisasjoner?

#### Introduksjon

- Hvem er vi
- Intervjuets varighet

1. Hvordan opplever du at organisasjonens forhold til endring er?
  - a. Vil du si at dere er endringsdyktige?
  - b. Har dere ofte endringer innad i organisasjonen?
2. Vil du si at du er bevisst dine styrker/svakheter og kompetanse generelt?
  - a. Tenker du at endringene under Covid-19 har påvirket/forsterket dine styrker/svakheter og kompetanser?
3. Hvordan reagerte du på endringen som har skjedd/fortsatt pågår?
  - b. Stilte du deg positiv eller negativ til endringene i starten? Har dette endret seg?
  - c. Jobbet du aktivt for å implementere endringene eller stilte du deg positiv i den forstand at du gjorde det som trengtes/forventes, uten å tenke ytterligere over dette?
  - d. Så du på endringene som en trussel mot det trygge/vante? Opplevde du at du var usikker og ikke hadde kontroll?
  - e. Opplevde du et behov for å bli involvert i endringsprosessene?

4. Har du erfaringer fra tidligere endringer? Kan du si noe om hvordan du har reagert når du har blitt presentert til en endring tidligere?
5. Kan du si noe om hvordan/hvorvidt du har fått tatt i bruk tidligere erfaring i *denne* endringen?
6. Tror du erfaringene du har fått fra denne endringen har påvirket reaksjonsmønsteret ditt til neste endring?
  - a. Hvordan tror du at du ville forholdt deg til/reagert på neste endring?
7. Tror du at det kan være en fordel å ha opplevd en krise som Covid-19 med tanke på fremtidige endringsprosesser?
8. Tror du at du vil oppleve mer kontroll og mindre usikkerhet i fremtidig endringssammenheng? Hvorfor?
9. Hvordan tror du organisasjonen stiller seg til fremtidig endring?
10. Tror du at det vil være enklere/vanskeligere med store endringer i fremtiden? (både organisasjons- og individuelt nivå)
  - a. Tror du at du/org er bedre rustet for kriser/store endringer i fremtiden?
  - b. Tror du erfaringene fra Covid-19 påvirker tidsaspektet rundt fremtidig endring?

Nå nærmer vi oss slutten av intervjuet og det gjenstår bare tre spørsmål.

11. Hva tenker du ettervirkningene av Covid-19 er med tanke på fremtidig endring?
12. Er det noe du vil tilføye?
13. Ønsker du noen oppklaringer?