

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Anne Marit Aasebø Johnsen og Katrine Klette Skogøy

En kvalitativ studie av hvordan selvledelse
kan bidra til økt motstandskraft hos ledere
under krevende forhold

Dato: 26. mai 2021

Totalt antall sider: 96

Sammendrag

Siden 12. mars 2020 har det norske helsevesenet stått fremst i kampen mot Covid-19 viruset. Koronapandemien har skapt en rekke nye utfordringer og har testet helseledernes motstandskraft. Langvarige kriser setter ledere i en situasjon som er svært forskjellig fra daglig virksomhet. Ledernes evne til å opprettholde sin kapasitet, på tross av stress og påkjenninger, virker å være en sentral forutsetning for å håndtere langvarige kriser. Ulike metoder kan være hensiktsmessige for å bevare yteevne over tid. Fra tidligere forskning er det kjent at å lede seg selv er en viktig egenskap for å takle motstand. I denne oppgaven har vi derfor valgt å undersøke *hvordan selvledelse kan bidra til økt motstandskraft hos ledere under krevende forhold*. I dette tilfellet under koronapandemien.

Oppgaven ser nærmere på hvordan ledere påvirkes under kriser, hvilke faktorer som inngår i organisatorisk og individuell resiliens, og hvordan selvledelse kan benyttes for å håndtere motstand. Datamaterialet tar utgangspunkt i semistrukturerte intervjuer med enhetsledere ved Nordlandssykehuset. Informasjonen informantene bidro med relateres hovedsakelig til perioden fra mars til mai 2020. På denne måten tar studien for seg responsfasen i krisen.

Alle informantene har opplevd utfordringer under koronapandemien. Utfordringene lederne beskrev som mest fremtredende var å prosessere store mengder informasjon og iverksette beredskapstiltak, samtidig som de skulle opprettholde enhetenes primærfunksjoner. Studien viser at informantene brukte metoder som bidro til å endre deres indre dialog og generere fysisk og mentalt overskudd. Disse metodene fremstår å ha betydning for ledernes utholdenhet, innsats, tilpasningsevner og kapasitet til å håndtere stor arbeidsbelastning over tid. Studien viser også at ledernes tidligere erfaring er av stor betydning for hvordan de håndterte utfordringene under pandemien. Samtidig gir lederne også uttrykk for at erfaringer fra koronapandemien har gitt dem større mestringstro i forhold til å håndtere fremtidige utfordringer.

Koronapandemien har vist at lederne mestrer utfordringer, motiveres av krevende forhold og har motstandskraft. Studien konkluderer med at informantene benytter selvledelsesstrategier for å håndtere utfordringer som oppstår under krevende forhold, og når strategiene benyttes ut fra individuelle behov, kan de bidra til å øke ledernes motstandskraft.

Abstract

Since 12 March 2020, the Norwegian health service has been at the frontline of the fight against the Covid-19 virus. The corona pandemic has created a number of new challenges and has tested the resilience of health leaders. Prolonged crises put managers in a situation which is very different from daily business. A leader's ability to maintain their capacity, despite stress and strain, seems to be a key prerequisite for dealing with long-term crises. Different methods may be appropriate to maintain performance over time. From previous research, it is known that leading oneself is an important trait for dealing with resistance. In this thesis, we have therefore chosen to investigate *how self-management can contribute to increased resilience among leaders during demanding conditions*. In this case during the corona pandemic.

The thesis takes a closer look at how leaders are affected during crises, which factors are included in organizational and individual resilience, and how self-management can be used to deal with resistance. The data material is based on semi-structured interviews with leaders at Nordlandssykehuset. The information the informants contributed is mainly related to the period from March to May 2020. In this way, the study addresses the response phase in the crisis.

All the informants have experienced challenges during the corona pandemic. The challenges the leaders described as most prominent were processing large amounts of information and implementing emergency measures, while at the same time maintaining the units' primary functions. The study shows that the informants used methods that helped to change their inner dialogue and generate physical and mental surplus. Which further appears to be important for the leader's endurance, effort, adaptability and capacity to handle large workloads over time. The study also shows that the leader's previous experience is of importance to how challenges were handled. At the same time, the leaders also express that experiences from the corona pandemic have given them self-efficacy to deal with future challenges.

The corona pandemic has shown that leaders handle challenges, are motivated by demanding conditions and have resilience. The study concludes that the informants use self-management strategies to deal with challenges that arise under demanding conditions, and when the strategies are used based on individual needs, they can contribute to increasing the leaders' resilience.

Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en del av masterstudiet MBA i strategi og ledelse. Nå har vi kommet til veis ende og det er utrolig godt å skrive disse ordene. Det å skrive en masteroppgave har vært en tidkrevende og omfattende prosess, men det setter et fint punktum for tre lærerike år ved Nord Universitet. Vi erkjenner at det å skrive en masteroppgave om selvledelse og motstandskraft, har testet vår motstandskraft og vært en praktisk øvelse i selvledelse. Samtidig har vi i løpet av vårt MBA-studiet tilegnet oss kunnskap vi kommer til å ta med oss resten av livet, og som vi ikke ville vært foruten.

Vi vil rette en spesielt stor takk til våre informanter, som har delt sine erfaringer i en spesielt krevende tid. Vi vil også rette en takk til nære og kjære som har hjulpet oss, og støttet oss i denne prosessen. Til slutt vil vi takke vår veileder Natalia Andreassen som har bidratt med kunnskap og mange nyttige innspill.

Bodø, mai 2021

Anne Marit Aasebø Johnsen og Katrine Klette Skogøy

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Motivasjon og nytteverdi	2
1.3 Kontekst	3
1.4 Problemstilling	4
1.4.1 Forsknings spørsmål.....	4
1.4.2 Analytisk modell	4
1.5 Avgrensing	5
1.6 Studiens struktur.....	6
1.6.1 Oversikt	6
2.0 Teoretisk rammeverk.....	7
2.1 Ledelse	7
2.2 Ledelse i kriser	7
2.3 Resiliens	10
2.3.1 Resiliens i organisasjoner.....	10
2.3.2 Individuell resiliens	11
2.3.3 Erfaring.....	14
2.4 Selvledelse.....	14
2.4.1 Selvledelsesstrategier	15
2.4.2 Atferdsstrategier	16
2.4.3 Naturlige belønningsstrategier	17
2.4.4 Kognitive strategier	18
2.5 Selvledelse og håndtering av motstand	19
2.5.1 Indre stemme	20
2.5.2 Viljestyrke	20
2.5.3 Generere overskudd.....	20
2.6 Oppsummering	21
3.0 Metode.....	22
3.1 Litteratursøk	22
3.2 Kvalitativ forskningsdesign.....	23
3.2.1 Fenomenologisk tilnærming.....	23
3.2.2 Utvelgelse av informanter	23
3.2.3 Datainnsamling.....	25
3.2.4 Analyse og rapportering	27
3.3 Reliabilitet og validitet	29
3.3.1 Reliabilitet	29

3.3.2 Validitet.....	30
3.4 Styrker og svakheter med valg av metode	31
3.5 Oppsummering	32
4.0 Empiriske funn	33
4.1 Utfordringer under krevende forhold	33
4.1.1 Endringer av arbeidsoppgaver.....	34
4.1.2 Arbeidsmengde.....	34
4.1.3 Informasjon	36
4.2 Selvledelsesstrategier	37
4.2.1 Selvledelse.....	38
4.2.2 Mål	38
4.2.3 Systematisk arbeid.....	39
4.2.4 Visualisering.....	40
4.2.5 Utfordringer.....	42
4.2.6 Positiv selvsnakk	43
4.2.7 Belønning	44
4.2.8 Positivt forsterkning	45
4.2.9 Nyttene av selvledelsesstrategier	46
4.3 Håndtere krevende forhold.....	47
4.3.1 «Hopp i det»	48
4.3.2 Sortering og prioritering.....	48
4.3.3 Generere overskudd.....	49
4.3.4 Samarbeid.....	49
4.3.5 Positiv forsterkning	50
4.3.6 Erfaring.....	51
4.4 Oppsummering	52
5.0 Analyse.....	54
5.1 Utfordringer under krevende forhold	54
5.1.1 Ledelse i krise.....	54
5.1.2 Informasjon	55
5.1.3 Implementering av beredskapstiltak.....	56
5.1.4 Erfaring.....	57
5.1.5 Oppsummering analyse utfordringer under krevende forhold	58
5.2 Selvledelsesstrategier under krevende forhold.....	58
5.2.1 Selvledelse.....	59
5.2.2 Den indre stemmen.....	60
5.2.3 Generere overskudd.....	63
5.2.4 Motivasjon.....	65

5.2.5 Oppsummering selvledelsesstrategier under krevende forhold	67
5.3 Øke motstandskraft hos ledere	67
5.3.1 Hvorfor øke motstandskraft	67
5.3.2 Hvordan øke motstandskraft hos ledere	69
5.3.3 Oppsummering hvordan øke motstandskraft hos ledere	73
6.0 Konklusjon	75
6.1 Konklusjon	75
6.2 Praktisk implikasjon	76
6.3 Teoretiske implikasjoner	76
6.4 Anbefalt videre forskning	76
Litteraturliste	78
Vedlegg	83
Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)	83
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter	86
Vedlegg 3: Intervjuguide	89

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere vårt forskningsprosjekt, og i den innledende delen vil vi ta for oss bakgrunnen for vårt prosjekt og hvorfor vi anser temaet som aktuelt å forske på. Vi vil også her beskrive hva som er vår motivasjon og nytteverdien av forskningsprosjektet. Videre vil vi i innledningen presentere vår problemstilling og avgrensninger. Til slutt oppsummerer vi oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Året 2020 ble et annerledes år for det norske helsevesenet. Den 12. mars 2020 besluttet norske myndigheter å stenge ned deler av Norge på grunn av Covid-19 viruset. Frykt for alvorlige sykdomsforløp og høy spredningen av viruset, gjorde at helsesektoren ble stående fremst i kampen mot viruset. Alle helseforetakene satt krisestab og hevet beredskapen fra grønt til gult nivå. Dette førte til at ledere i helsesektoren måtte tilpasse seg nye arbeidsoppgaver under en ny og uforutsigbar situasjon.

Store deler av helsesektoren reduserte sin normale aktivitet, for å sikre at de hadde nok personell og tilstrekkelig med sengeplasser til å ta imot Covid-19 smittede pasienter. Psykolog og ekspert på kriseledelse, Synnøve Nesse (2020), hevder i en artikkel i Dagens Næringsliv at mange ledere ble kriseledere over natten, og at de vil være dette lenge. Nesse (2020) beskrev, at ledere nå måtte håndtere en ny situasjon, uten innsikt i hvordan dette vil påvirke deres lederskap. Hun forklarer at utgangspunktet til ledere vil være forskjellig og flere ledere må håndtere krisen uten nødvendig forutsetninger eller øvelse.

Forfatterne av denne oppgaven arbeidet som mellomledere ved Nordlandssykehuset under koronapandemien. Dette medførte betydelig endringer i vår arbeidssituasjon. Nordlandssykehuset ble satt i kriseberedskap, og sykehuset forberedte seg på et innrykk av mange kritisk syke pasienter med Covid-19 sykdom. Situasjonen var alvorlig. Nye midlertidige avtaler om arbeidstid ble inngått mellom staten og arbeidstakerorganisasjonene. Norsk Sykepleierforbund gikk ut med informasjon om at turnuser kunne endres på kort varsel. Arbeidsgiver kunne nå pålegge arbeidstakere 12,5 timers arbeidsdager, nye arbeidsoppgaver, omplassering av personell, trekk av ferie, utreiseforbud og beordring av ansatte på jobb (Dorlolen & Morland, 2020; Fonn, 2020). I tillegg var sosial distansering, både på jobb og privat, en del av den nasjonale tiltakspakken for å håndtere koronapandemien.

Beredskapsplanen til Nordlandssykehuset gikk ut på å redusere planlagte aktiviteter og omdisponere personell til enheter som trengte mer ressurser. Dette ble gjort for å håndtere potensielle sykehusinnleggelsesårsaker forårsaket av Covid-19 viruset. Tiltakene var inngrepene i de ansattes hverdag og som vi opplevde skapte stress, frykt og uro i organisasjonen. Tiltakene som gjaldt Nordlandssykehuset som helseforetak ble iverksatt av direktøren. Deretter var det mellomlederne i organisasjonen som hadde ansvaret for å gjennomføre tiltakene og opprettholde dialog med ansatte.

Lederne i helsesektoren kan i dag se tilbake på et krevende år. Koronapandemien ble langvarig, og er vedvarende pr. dags dato. Lene Olsen som er fylkesleder for Norsk Sykepleierforbund i Troms og Finnmark (2021) har uttrykt bekymring for hvem som tar vare på pressede helseledere under koronapandemien. Helselederne opplever nye og endrede arbeidsoppgaver, utfordrende informasjonsflyt og frykt for sykdom. Situasjonen fører til at det er krevende å utøve godt lederskap (Olsen, 2021).

Ledere har håndtert en rekke utfordringer under koronapandemien. Selv om situasjonen var ny for Nordlandssykehuset, er lignende situasjoner beskrevet i faglitteraturen. Flere ulike tilnærminger innen ledelsesteori kan være av interesse for å studere slike forhold. Som et eksempel beskriver Nesse (2020) det å lede under en pandemi som et langsiktig arbeid. Hun forklarer at forutsetninger for å lykkes er å skape trygghet, søke støtte når det er nødvendig og hvile når man kan.

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke nærmere hvordan ledere ved Nordlandssykehuset utøvde ledelse under krevende forhold som koronapandemien. Spesielt lurer vi på hva ledere gjør for å opprettholde sin kapasitet til tross for stress og påkjenninger. Innenfor selvledelsesteori presenteres prestasjonsfremmende strategier som kan hjelpe individer til å håndtere utfordringer. Denne tilnærmingen mener vi er av interesse å studere opp mot de krevende forhold som oppstod under koronapandemien.

1.2 Motivasjon og nytteverdi

Assisterende helsedirektør i Helsedirektoratet, Espen Rostrup Nakstad, beskrev på Regional Pasientsikkerhetskonferansen for Helse Nord den 17.02.2021 at forbedringsarbeid må starte

tidlig, og at vi må tenke bredt nok i det forbedringsarbeidet vi gjør. Neste gang vil det være en annen utfordring enn Covid-19 vi vil møte.

Vi som er forfattere av denne oppgaven har begge jobbet som mellomledere på Nordlandssykehuset under koronapandemien. Dette har bidratt til en personlig motivasjon for vårt forskningsprosjekt. Interessen er derimot bredere, da vi tror evne til å stå i krevende situasjoner over tid kan være en utfordring flere kjenner seg igjen i. Potensielt vil det kunne oppstå flere og nye krisesituasjoner i helsevesenet og samfunnet for øvrig. Noe som gjør at lederes evne til å håndtere krevende forhold vil være svært aktuelt i dag og i fremtiden.

Målet med denne oppgaven er å gi ledere verktøy som kan bidra til å øke deres motstandskraft under krevende forhold. Vi anser derfor prosjektet som nyttig for ledere i helsevesenet. I tillegg kan prosjektet potensielt ha interesse for ledere på flere nivåer og i andre organisasjoner enn den vi har undersøkt.

1.3 Kontekst

«Jeg lurer jo på hva vi gjorde før pandemien kom? (...) Hva har skjedd med de oppgavene?» Informant 4

Helseledere opplever generelt et høyt aktivitetsnivå og varierende arbeidsoppgaver (Olsen, 2021). Enhetslederne på Nordlandssykehuset har under normale omstendigheter ansvaret for forskjellige enheter som driver med pasientrettet behandling. Arbeidsoppgavene til enhetslederne ved Nordlandssykehuset handler i hovedtrekk om personalhåndtering, forvaltning av ressurser og drift av enheter som utøver pasientbehandling. Enhetene er delt inn i ulike medisinske fagområder.

Innenfor personalhåndtering er eksempler på daglige arbeidsoppgaver: administrasjon av turnusplaner, oppfølging av sykefravær, samt tilrettelegging for utvikling og kompetanseheving. Forvaltning av ressurser og drift av enheter omhandler å sørge for pasientrettet aktivitet, gjeldene for den aktuelle enheten. Eksempler kan være et akuttmottak eller en medisinsk sengepost. Enhetsleder har ansvaret for å sikre kvalifisert personell til å

fylle rollene enheten har. Lederne skal sørge for nok utstyr for å utøve enhetens prosedyrer, og de skal tilrettelegge for effektiv pasientflyt.

Koronapandemien endret arbeidssituasjon for enhetslederne ved Nordlandssykehuset. Pandemien truet sykehusets evne til å utføre sine vanlige oppgaver. Arbeidsoppgavene til lederne ble derfor endret for å sikre at sykehuset kunne håndtere trusselen virksomheten sto ovenfor.

1.4 Problemstilling

Problemstillingen er inspirert av teori vi har funnet spesielt interessant gjennom vårt MBA-studie. Mer konkret omfatter dette *selvledelse* og *evne til å håndtere motstand*. Vi ønsker gjennom vår forskning å bidra til økt kunnskap om ledelse under krevende forhold, og at denne kunnskapen kan være med på å styrke ledere i utfordrende situasjoner.

Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

«Hvordan kan selvledelse bidra til økt motstandskraft hos ledere under krevende forhold?»

1.4.1 Forskningsspørsmål

F1 - Hva slags utfordringer opplever ledere under krevende forhold?

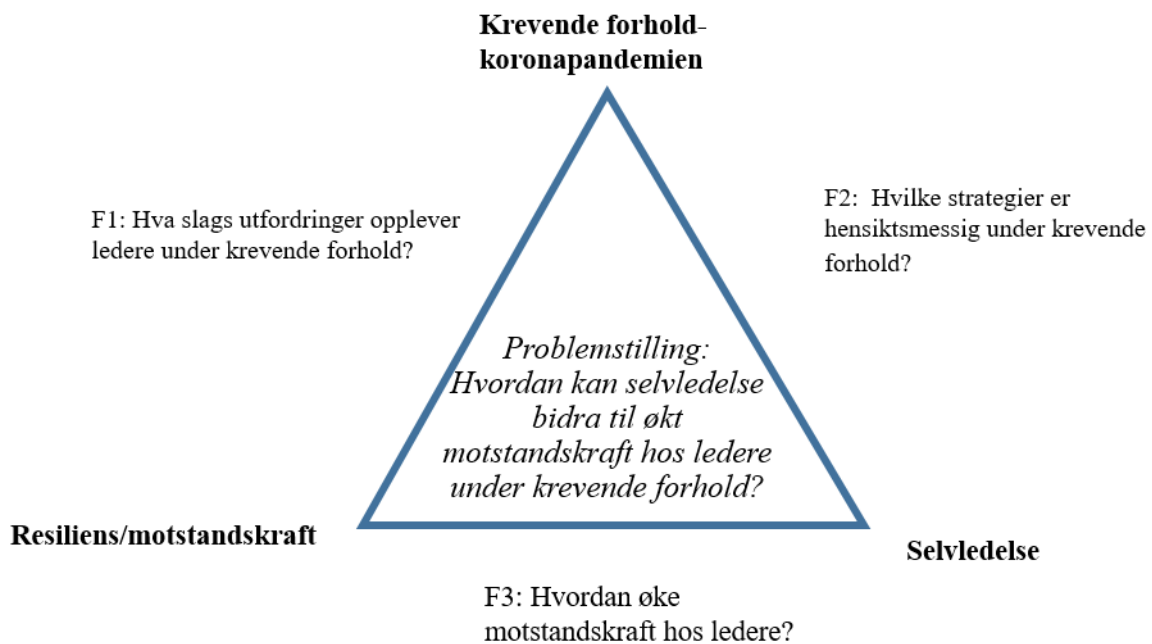
F2 - Hvilke selvledelsesstrategier kan være hensiktsmessig under krevende forhold?

F3 - Hvordan øke motstandskraften hos ledere?

1.4.2 Analytisk modell

Den analytiske modellen vi har lagt til grunn for vår oppgave (modell 1), forklarer hvordan vi har studert vår problemstilling. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi undersøkt hvordan krevende forhold har påvirket ledere, og videre hvilke strategier som lederne anser som nyttig for å håndtere slike forhold. Vi har også undersøkt om ulike selvledelsesstrategier kan bidra til å øke lederes evne til å håndtere utfordringer som kommer på bakgrunn av krevende forhold.

Modell 1



1.5 Avgrensing

For å forske på problemstillingen har vi også vurdert andre tilnærminger til ledelse. Gjennom de siste tre årene har vi tilegnet oss kunnskap vedrørende flere perspektiver innenfor ledelsesteori som vi anser kan være relevant for valgt forskningsområde. Blant annet «positivt lederskap», «endringsledelse» og «transformasjonsledelse».

Vi har derimot valgt å faglig avgrense undersøkelsen til teori om selvledelse. Hensikten med avgrensningen har vært todelt. For det første har vi ønsket å rette undersøkelsen mot et område vi finner svært interessant. For det andre ville vi å begrense studiens omfang og fokusere forskningen. Selvledelse er teori som presenterer et bredt spekter av forskjellige verktøy. Teorien peker også direkte på hvordan man kan øke individuelle evner til å håndtere utfordringer. Vi anser derfor selvledelse som relevant for å studere ledelse under krevende forhold. Fra litteraturen er det kjent at motstandskraft kan påvirkes på flere måter. Vi har derfor avgrenset fenomenet motstandskraft til forskningsspørsmålene vi har presentert i 1.4.1.

En annen avgrensning vi har gjort relateres til det empiriske underlaget. Området vi har valgt å forske på er helsesektoren. Konkret har vi valgt å gjennomføre undersøkelsen ved

Nordlandssykehuset. Selv om Nordlandssykehuset både består av somatiske og psykiatriske avdelinger, har vi valgt å avgrense undersøkelsen til somatiske enheter. Studiens begrensede omfang og tilgangen på informanter var utslagsgivende for denne avgrensningen. Ved de utvalgte enhetene har vi intervjuet mellomledere, herunder enhetsledere som jobber direkte med pasientbehandling og som har personalansvar.

1.6 Studiens struktur

I denne delen vil vi starte med å redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk. I det påfølgende metodekapittelet vil vi begrunne valget av kvalitativ metode. Her vil vi også beskrive intervju- og analyseprosessen, samt gjøre refleksjoner rundt studiens kvalitet. Vi vil deretter presentere empiriske funn som kom frem under intervjuene. I diskusjonskapittelet vil funn og relevant teori sees opp mot hverandre og analyseres. Avslutningsvis vil problemstillingen besvares i konklusjonskapittelet.

1.6.1 Oversikt

Kapittel 1 - Innledning: Kapittelet presenterer en innledning til oppgavens tema og innhold. Vi presenterer problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger.

Kapittel 2 - Teoretisk rammeverk: Her presenteres en gjennomgang av relevant litteratur om ledelse, ledelse i krise, resiliens, selvledelse og verktøy for håndtering av motgang.

Kapittel 3 - Metode: Inneholder den metodiske tilnærmingen vi benyttet i vår forskning.

Kapittel 4 - Empiri: Her presenteres funn fra datainnsamlingen. Funnene organiseres etter tema og det fremlegges direkte sitater fra informantene.

Kapittel 5 - Analyse: Analysekapittelet inneholder analyse av funnene våre sett opp mot det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2.

Kapittel 6 - Konklusjon: Oppsummering av våre funn og de logiske slutningene vi har utledet fra empiri og analyse.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi beskrive oppgavens teoretiske rammeverk. Tematisk handler oppgaven om selvledelse. Konteksten er knyttet til Nordlandssykehusets håndtering av koronapandemien i 2020. Teoretisk har vi derfor funnet det hensiktsmessig å bruke teori fra fagfelt som ledelse, ledelse i kriser, resiliens og selvledelse. Utvalget av teoriene vi har valgt og som vi vil redegjøre for i dette kapittelet, danner bakgrunnen for analysen av de empiriske funnene.

2.1 Ledelse

Spørsmålet om behovet for ledelse og om ledelse er av betydning har blitt stilt så lenge lederskap har eksistert som konsept i litteraturen (Kirkhaug, 2015). I dag foreligger det lite tvil om at ledelse er viktig for organisasjoner og menneskene i organisasjonene (Kirkhaug, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Generelt kan lederskap forstås som en samlebetegnelse for alle de funksjonene lederen skal ivareta. Lederskap kan derfor beskrives som et rammeverk for hvordan ledelse utføres (Kirkhaug, 2015).

I denne oppgaven fokuserer vi på det aspektet at ledere skal lede seg selv og andre under krevende forhold. Vi ønsker derfor å forholde oss til ledelse og selvledelse som begrep. Ledelse kan tradisjonelt defineres som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tilsvarende kan selvledelse defineres som en påvirkningsprosess som gjør oss i stand til å oppnå motivasjon og finne retning som er nødvendig for å kunne tilegne seg selv den atferden som er hensiktsmessig (Manz, 1992). I følge Karp (2016) handler selvledelse om å påvirke seg selv til å ta konstruktive gode valg som kan gi økt evne til å håndtere eget liv.

2.2 Ledelse i kriser

En krise kan beskrives som en spesifikk uforutsigbar situasjon, eller en serie av hendelser som skaper et høyt nivå av usikkerhet, og som oppleves truende eller som truer organisasjonens virke (Ulmer et al., 2007, referert i Johnson, 2018). Kjennetegn og trekk ved en krise er at det er en situasjon som gir begrenset tid til respons, den oppstår plutselig og uventet, samtidig som den har innvirkning på organisasjonens ulike interesser (Williams., Gruber., Shepherd., Sutcliffe & Zhao, 2017).

Under en krise vil ledelse spille en vesentlig rolle. Lederen har ansvaret for å løse krisen så effektivt som mulig med minst mulig skade (Aarset, 2010). Dette støttes av Johnson (2018) som forklarer at det er spesielt i noen situasjoner ledelse er mer nødvendig enn andre. Han peker her på kriser som eksempel på slike situasjoner. Ledelse under kriser, eller kriseledelse, skiller seg fra annen ledelse gjennom blant annet kontekstuelle forhold. Der kontekstuelle forhold kan forstås som omstendigheter rundt en situasjon (Johansen & Frandsen, 2010). Kriseledelse kan ifølge Johnson (2018) også forstås som et komplekst konsept med mange lag, som omhandler tiden før, under og etter en krise.

Ifølge Sørensen (2017) kan beredskaps- og krisehåndtering deles inn i fire faser; forebygging, forberedelse, respons og gjenoppbygging. *Forebygging* skjer både før og etter en krise. Formålet er å redusere sannsynligheten for at en hendelse skal skje, eller redusere effekten av en hendelse. *Forberedelse* handler om konkrete tiltak en iverksetter for å forhindre en hendelse og konkret forberedelse før en hendelse, som trening og øvelser. *Respons* er det vi gjør når krisen inntreffer, eller med andre ord måten vi reagerer når krisen oppstår. Respons kan omfatte situasjonsbetingede tiltak, men det kan også handle om å iverksette eksisterende og planlagte tiltak. *Gjenoppbygging* foregår i etterkant av krisen, og starter når responsfasen er over. Målet med denne fasen er å gjenopprette aktivitet og systemer til det som tidligere var karakterisert som normaltstand. I tillegg handler gjenoppbygging om å gjøre ytterlige forbedringer og sikring av den tidligere tilstanden.

Blondin & Boin (2018) forklarer at det er en rekke utfordringer ledere må håndtere under en krise. I denne sammenhengen peker de på spesifikke utfordringer som oppstår under responsfasen, og ikke i tiden før eller etter. Noen utfordringer som særlig gjør seg gjeldende, beskriver de som «sense-making» og «decision-making».

«Sense-making» oversatt til; felles forståelse, omhandler lederens ansvar for å skape en forståelse av hva som har skjedd eller hva som skjer, og hva som mulig kan hende i neste steg. Mer konkret handler denne utfordringen om å samle inn, analysere og dele informasjon angående den pågående situasjonen (Blondin & Boin, 2018).

«Decision-making» oversatt til; beslutningstaking. Her definerer lederen hva slags tiltak som skal iverksettes som en respons på krisen og lederen sørger for implementering av tiltakene (Blondin & Boin, 2018).

I tillegg tilføyer Johnson (2018) at under en krise må lederne håndtere utfordringer med høy viktighet, større kompleksitet og oppgaver de ikke nødvendigvis har håndtert tidligere. Dette gjør de uten å vite hva slags skadevirkninger handlingene potensielt kan ha, og uten sikkerhet for hvilken fremgangsmåte som er den mest hensiktsmessige.

Introduksjon av nye arbeidsoppgaver i en uoversiktlig og krevende kontekst skaper utfordringer. Når arbeidsoppgaver endres og kompleksitet i oppgavene øker, forklarer Liu & Li (2012) at vanskelighetsgraden i utførelsen øker tilsvarende. I neste omgang kan økt vanskelighetsgrad bidra til at oppgaver tar lengre tid, krever mer koordinering eller blir utført feil. Faktorer som bidrar til å øke kompleksitet og vanskelighetsgrad i arbeidsoppgaver omfatter:

- Uklarheter i mål og hensikt i utførelse av oppgaven.
- Ustrukturerte retningslinjer og usikker fremgangsmåte.
- Mange potensielle utfall av en handling.
- Antall oppgaver eller komponenter i oppgaven.
- Grad av opplevd usikkerhet.
- Hyppige endringer.
- Mangel på rutiner, prosedyrer eller trening i utførelse.
- Tidspress eller begrensede ressurser (Liu & Li, 2012).

I følge Blondin & Boin (2018) må ledere i krisesituasjoner ta beslutninger i omgivelser hvor etablerte rutiner og prosedyrer endres. I tillegg vil kommunikasjon og informasjon bli vanskeligere. De begrunner det med at kriser har en tendens til å øke volum og hyppighet av informasjon og forsterker nødvendigheten av å videreformidle denne informasjonen. De mener også at byråkratiske organisasjoner heller ikke er designet for å prosessere og videreformidle informasjon i den hastigheten krisen krever.

Blondin & Boin (2018) beskriver også at ledere under kriser må håndtere motstridende krav. De forklarer at ledere må ta raske avgjørelser, overvåke implementering av beredskap, til tross for og samtidig med å prosessere ufullstendig og mye informasjon.

Hvordan vi responderer på en krise kan også ha sammenheng med våre tidligere erfaringer. Williams et. al. (2017) forklarer at ledere som har forberedelse for ulike kriser, kan ha innvirkning på hvordan lederen responderer på krisen. Samtidig presiserer de at ledere ikke kan forberede seg på alle potensielle krisesituasjoner. Denne påstanden støttes av Weick & Sutcliffe (2015) som hevder at vi ikke kan forberede oss på alle situasjoner som kan skje, men det vi kan gjøre er å øke vår evne til å håndtere det uforutsette.

2.3 Resiliens

Resiliens kan beskrives som evnen til å «sprette tilbake» eller «komme seg igjen» etter negative hendelser. Samtidig som resiliens handler om å håndtere og komme seg etter negative erfaringer, handler det også om at en fleksibelt klarer å tilpasse seg stadig endrede krav fra omgivelsene (Tugade & Fredricson, 2004). Begrepet resiliens brukes for å beskrive organisasjoner, systemer og individer som evner å handle og «komme seg igjen» etter stress eller forstyrrelser (Williams et al., 2017). Resiliens kjennetegnes ofte som en løsning på utfordringer knyttet til kriser eller katastrofer (Boin & van Eeten, 2013).

2.3.1 Resiliens i organisasjoner

I litteraturen om resiliens i organisasjoner antydes det at disse organisasjonene klarer å vedlikeholde et høyt nivå av ytelse, selv med ytre påvirkning (Boin & van Eeten, 2013). Weick & Sutcliffe (2015) beskriver resiliens i organisasjoner som den iboende egenskapen organisasjonen har, til å vedlikeholde den dynamiske tilstanden som tillater organisasjonen å fortsette sitt virke. Selv etter en hendelse eller kontinuerlig stress. Det handler ikke om fraværet av utfordringer, men at en utfordring ikke skal sette organisasjonen ute av spill. Resiliens handler om å redusere skadevirkninger, opprettholde drift, absorbere endringer og samtidig bevare normal funksjon.

Boin & van Eeten (2013) beskriver at vi ikke med sikkerhet kan forklare hvorfor en organisasjon er resilient eller hva som egentlig bygger resiliens. Enkelt omtaler vi gjerne resiliente organisasjoner som de organisasjonene som overlever en krise. Samtidig forklarer Boin & van Eeten (2013) at forståelsen av resiliens i organisasjon kan kobles til «high reliability organizations», oversatt til høypålitelighetsorganisasjoner eller forkortet til HRO's.

Fremveksten av «high reliability theory» ble innledet med studier av et knippe organisasjoner som håndterer farlige, men essensielle systemer. Bortfall av disse organisasjonene kan bety tap av kritiske samfunnsfunksjoner og potensielt skape alvorlig skade og utgjøre en trussel mot liv og helse. Eksempler på HRO er oljeplattformer og flyplasser. Videre studier fant ut at når HRO`s var utsatt for fare re-organiserte de seg for å håndtere trusselen (Boin & van Eeten, 2013).

Weick & Sutcliffes (2015) forskning har bidratt til å kunne forklare hva HRO`s gjør, og hvordan organisasjoner kan tilrettelegges for å oppnå høy pålitelighet. Dette mener de blant annet handler om en kontinuerlig prosess av forventninger og kontaminering. Forventninger handler om tiden før en hendelse. Hvor organisasjonen forbereder seg på det uventede samtidig som organisasjonen evner å oppdage en trussel. Kontaminering handler om tiden hvor hendelsen oppstår eller inntreffer. Her tar organisasjonen kontroll på «skadene» for så å fortsette med organisasjonens normale aktiviteter. Weick & Sutcliffe (2015) forklarer også at hver av disse operasjonelle tiltakene krever forskjellige tankesett og utførelse.

2.3.2 Individuell resiliens

Martinez-Corcoles (2017) konseptualiserer hvilken betydning ledere kan ha for HRO`s. Under en krise vil lederne være de som utfører viktige oppgaver, som blant annet viderefremming av nødvendig informasjon og har dialog med medarbeidere om oppgaver som må utføres. Martinez-Corcoles (2017) forklarer videre at når HRO`s skifter mellom de forskjellige tankesettene av forventning og kontaminering, kan dette ses i sammenheng med at organisasjonen evner å håndtere motstridende krav. Sentralt i denne sammenheng står ledernes mulighet til å bidra til å øke organisasjonens evne til å håndtere disse motstridende kravene. Martinez-Corcoles (2017) beskriver også at ledere som opptrer som forbilder, gir støtte, evner å improvisere, samtidig som de motiverer ansatte, er viktige faktorer i håndtering av motsetninger. Han hevder også at denne type ledelse kan ses i sammenheng med ambidekstre lederskap, der ambidekster ledelse er en ledelsesform hvor lederen klarer å kombinere de motstridende kravene om utnyttelse av eksisterende ressurser, samtidig som man utforsker nye muligheter.

Ledernes egenskaper og hvordan de jobber på blir på denne måten sentral for organisasjonens evne til å håndtere kriser. Dette kan ses i sammenheng med Ledesma (2014) som argumenterer for at organisasjoner må utvikle ledere på områder som skaper resiliens. Hun

mener ledere med høy grad av resiliens er en uvurderlig faktor i bærekraftige organisasjoner. På denne måten henger organisasjonens resiliens sammen med ledernes resiliens.

På individuelt nivå kan resiliens forstås som den kapasiteten vi har til å ha personlig kontroll i perioder med press fra omgivelsene (Hughes, 2016). Luthans, Avolio, Avey & Norman (2007) argumenterer for at resiliens i seg selv kan forstås som en viktig personlig ressurs. Ledesma (2014) forklarer at individuell resiliens kan karakteriseres med flere faktorer. Disse er; selvtillit, hardførhet, sterk håndteringsevne, følelse av mening, mestringstro, optimisme, sosiale ressurser, tilpasningsevner, evne til å ta risiko, lav frykt for å feile, besluttsomhet, utholdenhet og høy toleranse for usikkerhet. I en stor organisasjon som et sykehus, er det trolig vanskelig å rekruttere ledere og mellomledere hvor alle har like høy grad av resiliens innen alle områdene Ledesma (2014) beskriver.

Andre forskere har utviklet mer pragmatiske tilnærminger til resiliens. Goleman, Sonnenfeld & Achor (2017) forklarer at individuell resiliens kan beskrives som: individer som gjør seg bevisst realiteten, evner å finne mening i vanskelige situasjoner og individer som tilpasser seg situasjon og benytter seg av det de har til rådighet. Tilsvarende beskriver Williams et. al. (2017) individuell resiliens som individer som klarer å tilpasse seg, improvisere og «komme seg igjen» etter krevende situasjoner.

Personer med høy individuell resiliens har også bedre evne til å håndtere ytre påvirkning og nederlag. Wang, Li & Li (2017) hevder også at individer med høy grad av resiliens har bedre forutsetninger for å håndtere stress og negative hendelser. Dette støttes av Luthans et. al. (2007) som forklarer at resiliens hjelper mennesker i å komme seg på beina etter nederlag og videre bygge mestringstro for å håndtere fremtidig motstand. Individuell resiliens blir på den måten en viktig egenskap ved krisehåndtering.

Flere forhold tilsier at individuell resiliens ikke er en statisk egenskap, men at den kan læres og utvikles. Ervolino-Ramirez (2007) har sett på hvilke faktorer som bidrar til å øke individuell resiliens og ifølge Ervolino-Ramirez (2007) kan resiliens i tillegg til å forklare individer og systemer som «kommer tilbake» etter motstand, forklares som en dynamisk prosess. Resiliens er noe vi har og noe vi kan utvikle. Dette støttes av Goleman et. al. (2017) som hevder at resiliens kan utvikles og læres. Faktorer som bidrar til å øke resiliens er i følge

Ervolino-Ramirez (2007): følelse av mening og selvbestemmelse, humor, positive relasjoner og sosial støtte, fleksibilitet, tidlige erfaringer, selvtillit og mestringstro.

En følelse av mening kan være både internt og eksternt. Mening kan forstås som en følelse av at noe er betydningsfullt og at man oppnår noe i livet. Selvbestemmelse er her forbundet med individets tro på at en klarer å overkomme hindringer og barrierer. Det handler om å ikke bli overveldet av håpløshet, men heller tror at hvis vi møter motstand så klarer en å komme igjennom det (Ervolino-Ramirez, 2007).

Positive relasjoner og sosial støtte beskrives også som viktig for resiliens. Relasjoner gir mulighet for kommunikasjon, støtte i livet generelt og under utfordrende situasjoner. Å ha humor forklares her med å se lyst på vanskelige situasjoner. Denne egenskapen fremstår spesielt viktig i perioder med motstand, og det øker vår håndteringsevne og hjelper oss med å moderere følelsesuttrykk. Fleksibilitet beskrives som evnen til å tilpasse seg. I hvilken grad et menneske evner å tilpasse seg, være tolerant og ha et stabilt temperament fremstår å øke individuell grad av resiliens. Tidligere erfaringer og konsekvenser av de erfaringer man har med motstand setter i gang resiliens-prosessen. Det er på denne måten vi lærer og utvikler vår evne til å håndtere motstand (Ervolino-Ramirez, 2007).

At vi har selvtillit og tro på at vi mestrer er beskrevet som en forutsetning for resiliens (Ervolino-Ramirez, 2007). Bandura (1986) forklarer at mestringstro er et sentralt moment som kan påvirke vår atferd, innsats og utholdenhet. Bandura (1986) peker på individets «self-efficacy» som oversettes til mestringsforventninger. I Banduras sosial kognitive læringsteori skiller han mellom mestringsforventning og utfallsforventning. Mestringsforventning peker på individets mestringstro, mens utfallsforventning handler i denne sammenheng om konsekvensene eller resultatet av individets handling, og hvorvidt utfallet blir som forventet. Bandura (1986) mener vi har en tendens til å bli mer involvert i aktiviteter hvor vi har tiltro til egen mestring. Sterkere mestringsforventning kan dermed medføre mer aktiv innsats i situasjonen som videre vil kunne påvirke prestasjoner.

Bandura (1997) forklarer at individer kan øke sin mestringsforventning gjennom fire faktorer. Disse er tidligere mestringsopplevelser, vikarierende erfaringer, verbal overtalelse og fysiologisk og mental tilstand. *Tidligere mestringsopplevelser* handler om tidligere erfaringer

hvor man har opplevd mestring, som igjen øker troen på at vi vil mestre i en lignende situasjon igjen. *Vikarierende erfaringer*, handler blant annet om at vi kan øke våre forventninger til å mestre når vi observerer at andre mestrer. *Verbal overtalelse*, kan forståes som oppmuntring fra andre, som øker vår egen tro på å mestre situasjonen. *Fysiologiske og mental tilstand* handler om hvordan vi påvirkes av vår fysiologiske og mentale tilstand, ifølge Bandura (1997) vil økt spenning, redsel og angst redusere vår mestringsforventning. Motsatt kan en litt høyere aktivering gjøre oss skjerpet og klar for utfordringer. Erfaringer med ulike situasjoner og egne reaksjoner kan derfor forståes som viktige kilder til utvikling av resiliens.

2.3.3 Erfaring

Bandura (1986) presiserer at det er gjennom våre handlinger vi legger merke til hvilken effekt vi har på en situasjon. Dette kan igjen påvirke hvordan vi senere håndterer situasjoner. I følge Marson & Marson (2018) er det gjennom motgang vi tilegner oss evner og ferdigheter til å håndtere fremtidig motstand. Hvordan vi håndterer utfordrende situasjoner kan også ifølge Karp (2016) være avhengig av hvor mange utfordringer vi tidligere har måttet håndtere, og at vi med bakgrunn i våre tidligere erfaringer lærer oss strategier for å håndtere vanskelige situasjoner.

Karps (2016) perspektiv nyanseres av Weick & Sutcliffe (2015) som mener at tidligere erfaringer både er relevant og irrelevant. De mener det er viktig å lære av tidligere hendelser, men at når en ny situasjon oppstår så må en være i stand til å håndtere den uten at man begrenser seg til tidligere situasjonsforståelser. Weick & Sutcliffe (2015) hevder at motstand er en del av livet og vi må lære oss å håndtere motstand. Dette kan ses i sammenheng med Marston & Marston (2018) som mener resiliens forståes som evnen til å lære, vokse og utvikle seg i situasjoner som er krevende. Ifølge Williams et. al. (2017) ser det ut til at det er en sammenheng mellom individuell resiliens og tidligere erfaringer med motstand. Koblingen hevder de fremstår tydeligere hvis individet har opplevd lignende hendelser på et tidligere tidspunkt.

2.4 Selvledelse

Hovedtema for denne oppgaven er selvledelse under krevende forhold. I dette delkapittelet vil vi presentere hva selvledelse er og hva som inngår i de forskjellige selvledelsesstrategiene. Til slutt vil vi se på hvordan selvledelse kan bidra til å håndtere motstand.

En grunnantagelse i selvledelse er at for å lede andre, må du lede deg selv (Manz, 1992; Neck & Manz, 2010; Stewart, Courtright & Manz, 2011; Karp, 2016; Glasø & Thompson, 2020). Selvledelse bygger på selvreguleringsteori og sosial læringsteori. Selvreguleringsteori kan defineres som et forsøk på å endre tanker, følelser, ønsker og handlinger. Det å regulere seg selv er i midlertidig utfordrende, derfor tar selvreguleringsteori også for seg forekomsten av og sannsynligheten for, et uheldig utfall av selvregulering (Glasø & Thompson, 2020). I selvledelse pekes det på spesielle atferds- og kognitive strategier som kan gjøre selvregulering mer effektivt (Neck & Houghton, 2006).

Selvledelse bygger også på Banduras sosial-kognitive teori. Bandura (1986) hevder at vår atferd kan forklares som et gjensidig forhold mellom indre påvirkning og ytre påvirkning. Med bakgrunn i selvreguleringsteori og sosial-kognitiv teori har det blitt utviklet strategier for individuell selvinnflytelse. Dette kalles selvledelse (Stewart et al., 2011).

Selvledelse defineres også som en normativ modell (Neck & Houghton, 2006). Generelt handler normative modeller om å beskrive hvordan et rasjonelt menneske foretar målrettede beslutninger. Årsaken til at selvledelse gjerne forstås som en normativ modell, er at selvledelse handler om å kartlegge utfordringsområder, hvordan håndtere ulike prosesser og samtidig synliggjøre hva som må gjøres og hvorfor. I motsetning til en deduktiv eller deskriptiv modell som tar sikte på å beskrive psykologiske fenomener (Neck & Houghton, 2006).

2.4.1 Selvledelsesstrategier

En relativt kjent erkjennelse fra idrett, kunst og arbeidsliv er at skal du prestere må du øve. Det krever mange timer og hardt arbeid for å bli god i noe (Karp, 2016). Selvledelse kan på denne måten bli et sentralt virkemiddel for å lykkes. Strategiene innenfor selvledelse kan både brukes for personlig og profesjonell vekst (Stewart et al., 2011). I følge Karp (2016) kan det midlertidig være fordelaktig å identifisere hvilken arena du ønsker å prestere på og hva du ønsker å prestere i.

Alle utøver selvledelse til en viss grad, men ifølge Manz (1992) er ikke alle effektive selvledere. Dette forklarer han med at vi i ulik grad gjennomfører de målene vi setter for oss

selv. Han forklarer at vår evne til selvledelse legger grunnlaget for hvordan vi mobiliserer våre ressurser og håndterer utfordringer. Dette støttes av Karp (2016) som sier at bevisst bruk av selvledelse øker sannsynligheten for at vi takler hverdagen og utfordringer bedre, samt at vi bidrar mer produktivt i kollektive sammenhenger.

Strategiene innenfor selvledelse er prestasjonsfremmende strategier. Formålet med strategiene er å forbedre egen arbeidsmetodikk, utvikle en prestasjonsfremmende tenkemåte, samtidig som man blir dyktigere til å motivere seg selv (Glasø & Thompson, 2020). Neck & Manz (2010) forklarer at selvledelse benyttes som et virkemiddel for å oppnå retning og motivasjon som er nødvendig for å prestere. De forklarer at selvledelse en selvpåvirkningsprosess, hvor vi oppnår innflytelse og leder oss selv gjennom å bruke ulike strategier. Marques-Quinteiro, Vergas, Eifler & Curral (2019) forklarer at trening i bruk av selvledelsesstrategier, øker individuelle evner til selvledelse.

Strategier innen selvledelse deles inn i de tre kategoriene atferdsstrategier, naturlige belønningsstrategier og kognitive strategier (Manz, 1992; Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011; Karp, 2016; Glasø & Thompson, 2020). Vi vil i det videre forklare hva som inngår i de forskjellige selvledelsesstrategiene.

2.4.2 Atferdsstrategier

Atferdsstrategier fokuserer på selvinnsikt, belønning og disiplin. Momenter som inngår i dette er selvanalyse, målsetting, egenbelønning, selvkorleksjon og trening på ønsket atferd.

Atferdsstrategier benyttes for å øke selvbevisstheten i den hensikt å lede egen atferd til å utføre oppgaver som er nødvendig, men som kan oppleves mindre motiverende, eller krevende (Glasø & Thompson, 2020). En fremgangsmåte er å identifisere atferd hvor man ser det er hensiktsmessig å endre seg, for å oppnå et ønsket utfall. Eller med andre ord, forsterke egen selvinnsikt (Prussia, Anderson & Manz, 1998).

Ifølge Hughes (2016) er selvledelse bare mulig om vi har selvinnsikt og forstår hvordan vi oppfattes av andre. Med manglende selvinnsikt forklarer Karp (2016) at vi er mindre i kontakt med våre følelser, tanker og atferd. Selvinnsikt kan forstås som å stoppe opp, være til stede og reflekterer over hva en gjør, tenker, føler og vil. Karp (2016) beskriver flere måter å øke selvinnsikten på. Metodene han trekker frem er: personlighetstesting, tilbakemeldinger,

coaching, refleksjonsnotater, meditative øvelser, biologisk informasjon og å utsette seg for prøvelser og nye opplevelser.

Andre faktorer innen atferdsstrategier er egenbelønning og målsetting. Egenbelønning har til hensikt å opprettholde motivasjon og innsats. Du kan belønne deg selv på flere måter: ytre, mentalt og indre belønning. Ytre belønning kan være belønning i form av ferie, shopping eller en dyr middag. Mental belønning kan være å belønne deg selv med anerkjennende ord, etter man har fullført en oppgave. Indre belønning er når oppnåelsen av målet i seg selv skaper belønningen (Glasø & Thompson, 2020).

Målsetting brukes også for å fremme motivasjon. For å motiveres oss til å gjøre lite motiverende eller krevende oppgaver kan målsetting brukes for å fremme den motivasjonen som er nødvendig. Målsettingsteori er en kognitiv motivasjonsteori hvor målet er en sentral motivasjonsfaktor (Glasø & Thompson, 2020).

Selvkorreksjon som atferdsstrategi kan forklares som en refleksjon over om målet du satte deg ble oppnådd, eller hvorfor målet ikke ble oppnådd. De tilbakemeldingene vi gir oss selv kan hjelpe oss med å forstå hvorfor vi lykkes eller mislykkes. Det kan videre også gi verdifull innsikt og nye treningsområder (Glasø & Thompson, 2020). Trening en sentral faktor i selvledelse. Trening i selvledelse handler om å øve på relevante ferdigheter eller å forberede seg i forkant av noe (Glasø & Thompson, 2020). Gjennom treningen skaffer vi oss også erfaring, som kan gi ny innsikt og vise oss nye treningsområder (Karp, 2016).

2.4.3 Naturlige belønningsstrategier

Den andre strategien innenfor selvledelse er naturlige belønningsstrategier. Her er hensikten å oppnå indre motivasjon og naturlig belønning gjennom selve arbeidsoppgaven. Momenter som inngår i naturlig belønning, er å skape omgivelser rundt selve oppgaven som er mer givende i seg selv. For eksempel kan man finne nye måter å utføre arbeidsoppgaven på, som er mer appellerende. På den måten bli oppgaven mer motiverende. Andre måter å motivere seg selv kan være å fokusere på elementer i oppgaven som er interessante. I stedetfor å fokusere på de delen av arbeidsoppgaven som er mindre tiltalende (Manz, 1992; Glasø & Thompson, 2020).

Motivasjon får oss i gang og driver oss fremover, og motivasjon er noe som får oss til å handle. Effekten av naturlig belønning er dermed selvforsterkende, da det er selve handlingene som gir oss motivasjon til å fortsette (Karp, 2016). Belønningssystemer som motivasjonsfaktorer faller under forventningsteori. Her beskrives antagelser om at motivasjon og vilje til å yte oppstår når vedkommende forventer at det vil være mulig å oppnå noe (Jacobsen & Thorsvik, 2012).

2.4.4 Kognitive strategier

Den tredje selvledelsesstrategien er kognitive strategier. Kognitive strategier bygger blant annet på kognitiv psykologi og rettes mot uhensiktsmessige negative tankemønstre. Momenter som inngår i kognitive strategier er selvanalyse, forbedring av trossystem, visualisering av suksessfulle prestasjoner og positiv selvsnakk (Prussia et al., 1998; Neck & Manz, 2010; Glasø & Thompson, 2020).

Tanker utløser følelser, men det er ikke alltid tankene stemmer med den faktiske situasjonen. Kognitiv terapi brukes med den hensikt å skape innsikt om tanker, følelser og handlinger som oppstår. Teknikkene brukes for å bryte ned uheldig selvforsterkende atferd (Neisser, 1994). Forbedring av trossystem handler i selvledelse om å endre negative antagelser, levereregler og negative automatiske tanker en har om seg selv. Dysfunksjonelle tanker som: nedvurdering av positive hendelser, ekstremitetstenkning og må-skal-bør-tenking, kan forårsake at vi legger unødvendige begrensninger på oss selv (Glasø & Thompson, 2020).

Gjennom trening på de kognitive strategiene kan individer videreutvikle evnen til å revurdere sin oppfattelse av en situasjon og blir bevisst sin indre dialog. Med det formålet å bli mer konstruktiv, positiv og mulighetsorientert. Dette kalles også positivt selvsnakk (Glasø & Thompson, 2020). Glasø & Thompson (2020) definerer selvsnakk som det mennesker sier til seg selv. Negativ selvsnakk er demotiverende og kan tappe en for energi og redusere selvtilliten. I tillegg kan negativt selvsnakk fungere som en selvoppfyllende profeti. Det man forteller seg selv, kan ende opp med å bli virkeligheten. I selvledelsesteori er en av strategiene å endre den indre samtalen. Forskning viser at små endringer i språket vi bruker på det vi tenker om oss selv kan påvirke både tanker, følelser og atferden vår (Kross et al., 2014., referert i Glasø & Thompson, 2020).

I likhet med positivt selvsnakk kan visualisering bidra til mestringstro, optimisme og et mulighetsrettet tankemønster. Visualisering innebærer å forestille seg en vellykket gjennomføring av en handling. Gjennom gjentatt og fokusert visualisering kan en oppnå større selvtillit og øke sannsynligheten for suksess (Glasø & Thompson, 2020). Forskning har også vist at de som klarer å forestille seg en god utførelse av en oppgave, før situasjonen, har større sannsynlighet for å løse oppgaven bra (Antonietti, 1991., referert i Gladsø & Thompson, 2020).

I følge Glasø & Thompson (2020) vil tanker som fokuserer på hindringer føre til at man unngår å utfordre seg selv. Motsatt vil mulighetsrettet tenking føre til at individet ser på utfordringer som muligheter.

2.5 Selvledelse og håndtering av motstand

Å takle motstand er en del av livet. Hvor gode vi er på å takle motstand er derimot forskjellig. Antonovsky, referert i Karp (2016), har utviklet en teori for hvordan mennesker takler motstand. Han peker spesielt på menneskers evne til å forstå hva som skjer med seg selv, skape mening og lede seg selv som viktige egenskaper for å takle motstand (Karp, 2016). I psykologien brukes begrepet resiliens om slike evner som beskrives av Antonovsky. Resiliens kan dermed knyttes til håndtering av motstand. I følge Karp (2016) kan en norsk oversettelse av resiliens være motstandskraft.

Evnen til å håndtere motstand kan påvirkes gjennom selvledelse. Studier gjort på individuelt nivå viser at selvledelse generelt øker prestasjoner, produktivitet, mestringstro og reduserer stress (Stewart et al., 2011). Ifølge Marques-Quinteiro et. al. (2019) vil vi over tid, med bruk av selvledelsestrategier, kunne utvikle vår tilpasningsevne og evnen til å håndtere utfordrende situasjoner. I tillegg har studier av Prussia et. al. (1998) sett på sammenhengen mellom selvledelse og mestringstro. De mener at ved bruk av selvledelsesstrategier så øker individets tro på egen mestring. Videre argumenterer Lovelace, Manz & Alves (2007) for at strategiene innen selvledelse kan spille en vesentlig rolle i måten ledere håndterer arbeidsrelatert stress. De mener at selvledelse kan bidra til å positivt påvirke lederes motivasjon og kontroll, som igjen kan føre til at ledere blir mer effektive og samtidig klarer å generere overskudd. Som vi ser er det en rekke forhold som påvirker individets evne til å håndtere motstand. I følge Karp (2016) kan evnen til å håndtere motstand økes ved å endre den indre samtalen, mobilisere viljestyrke og generere overskudd.

2.5.1 Indre stemme

I følge Karp (2016) er troen på egne evner viktig for å håndtere motstand. Dette støttes av Bandura (1997) som forklarer at våre handlinger påvirkes av om vi tror utfallet er mulig å påvirke. Karp (2016) mener vi kan påvirke hva vi tror om oss selv ved å bli bevisst vår indre samtale, for så å endre den indre dialogen til å bli mer konstruktiv. Skal man påvirke sin indre dialog for bedre å takle motstand er det særlig bruk av positiv forsterkning, mål, belønning og visualisering som har vist seg å være effektivt.

I denne sammenheng kan vi forstå positiv forsterkning som det å aktivt jobbe med den indre dialogen. Teknikken innebærer å gi seg selv positive opplevelser, tanker og følelser som motiverer til videre innsats. Et eksempel på positiv forsterkning er positiv selvsnakk. Det neste momentet, mål, erkjenner at å sette seg langsiktig mål kan bidra til økt utholdenhet. Belønning beskrives som en måte å stimulere seg selv på for å nå mål eller for å stå på gjennom motstand. Det fjerde momentet, å visualisere, gir individet mulighet til å trene mentalt før en utfordring, og på den måten legge forutsetningene bedre til rette for å håndtere utfordringen på en bedre måte (Karp, 2016).

2.5.2 Viljestyrke

I følge Karp (2016) er viljestyrke viktig i perioder med motstand. Vi bygger viljestyrke når vi ikke gir oss, og viljestyrke kan forstås som evnen til å gjennomføre når du møter motgang. Forskning viser også at vi kan trene vår generelle viljestyrke. Fire faktorer trekkes frem som viktig for å forsterke viljestyrken. For det første å forstå at viljestyrke er en begrenset ressurs. Det er derfor viktig å velge sine kamper og kjenne sine begrensninger. For det andre å sette seg mål og forplikte seg på disse målene. For det tredje å jobbe med å regulere negative tanker som holder deg tilbake. For det fjerde at fysisk trening, riktig kosthold og nok hvile kan virke positivt inn på vår evne til å mobilisere viljestyrke (Karp, 2016).

2.5.3 Generere overskudd

I likhet med at fysisk aktivitet, mat og hvile kan virke positivt inn på vår viljestyrke, kan det generelt være viktig for å håndtere perioder med motstand. Hughes (2016) hevder at evnen til å komme tilbake etter negative hendelser avhenger av dine interne ressurser. Hun mener det

vil være vanskeligere å «komme tilbake» hvis ressursene er brukt opp. Ledere bør derfor være bevisst og sørge for å gjenvinne sin energibalanse.

I følge Karp (2016) er fysisk og mentalt overskudd et viktig grunnlag for å kunne lede seg selv og for å håndtere utfordringer. Han forklarer at ledere derfor må ta ansvar for seg selv for å kunne generere overskudd. Schwartz & McCarthy (2007) forklarer at under høy arbeidsbelastning responderer ledere ofte med å jobbe hardere og lengre. Dette påvirker den fysiske, mentale og emosjonelle energien på en negativ måte.

Schwartz & McCarthy (2007) sier at det er mer hensiktsmessig å skape fysisk, emosjonelt og mentalt overskudd for å håndtere høy arbeidsbelastning. For å generere fysisk overskudd må vi ta hensyn til våre basale behov som søvn, mat, hvile og trening. For emosjonelt overskudd kan vi nyansere negative følelser, tilstrebe en positiv holdning og prøve å se på utfordrende situasjoner med nye øyne. For mentalt overskudd bør vi redusere forstyrrelser, strukturere arbeidsoppgavene våre og prioritere hva som er viktig å fokusere på.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert det teoretiske rammeverket vi har benyttet for å svare på vår problemstilling. Vi har belyst hva vi forstår med ledelse og selvledelse. Vi har sett på ledelse i kriser og konkrete utfordringer ledere kan oppleve i responsfasen av en krise. Videre har vi sett på teori om resiliens på organisasjonsnivå og på individuelt nivå, som vi mener er relevant for vår problemstilling. I siste del av teorikapitlet har vi presentert selvledelse, de ulike selvledelsesstrategiene, og hvordan selvledelse kan benyttes for å håndtere motstand.

3.0 Metode

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan selvledelse kan bidra til økt motstandskraft hos ledere under krevende forhold. I dette kapitlet vil vi presentere den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet for å forske på problemstillingen. Metode handler om å følge en vei frem mot målet og den samfunnsvitenskapelige metoden handler om å innhente, analysere og tolke data om den sosiale virkeligheten (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Vi har valgt en kvalitativ tilnærming og datamaterialet stammer fra semistrukturerte dybdeintervjuer.

3.1 Litteratursøk

Det første steget i vårt forskningsprosjekt var å finne relevant litteratur. Vår strategi for å finne litteratur var å gå bredt ut for å danne oss et bilde av litteraturen på området, for så å gjøre nødvendige avgrensninger. Vi gjennomførte litteratursøket i databasene vi har tilgang til gjennom Nord universitetsbibliotek. Søket var på forfattere, emneord og boktitler. Søket vi gjorde var på relevante bøker og forskningsartikler.

Vi har brukt søkeord som ledelse, krevende forhold, motstandskraft, selvledelse, kriseledelse og krisehåndtering. Vi oppdaget at det er begrenset med forskning som omhandler selvledelse under krevende forhold. Vi fant noe mer om selvledelse og evne til å håndtere motstand, vi kom på den måten over begrepet resiliens. Ved å kombinere selvledelse, ledelse og resiliens som søkeord fikk vi noen flere treff. Generelt fremstår det som om det er begrenset forskning som kombinerer selvledelse, resiliens og krevende forhold. Håndtering av krevende forhold er ofte knyttet til kriseledelse og ikke selvledelse. Samtidig er det noe mer litteratur som tar sikte på å beskrive hvordan man kan øke evner til å håndtere motstand og selvledelse. Det fremstår derfor som at forskningsområdet vårt er interessant og tidsriktig.

Gjennom litteratursøket brukte vi både norske og engelske søkeord, og en kombinasjon av flere søkeord. Videre har vi brukt relevant pensumlitteratur og anbefalt litteratur gjennom vårt masterstudium. Vi har også benyttet «snøballeffekten», som betyr at vi har gjennomgått litteraturlister i utvalgt teori for videre valg. Veileder har også kommet med anbefalinger som vi har anvendt i denne oppgaven.

3.2 Kvalitativ forskningsdesign

Jacobsen (2013) forklarer hovedforskjellen mellom en kvantitativ og kvalitativ metode som valget mellom tall eller ord. Thagaard (2013) forklarer at en kvalitativ metode er mer hensiktsmessig i studier som studerer sosiale fenomener, fordi det innebærer nær kontakt mellom deltakere og forsker. Fordelen med en kvalitativ tilnærming er dybdegrunnet forskeren får av personer og situasjoner. Dette danner videre grunnlaget for å få forståelse av fenomenet man forsker på. For å besvare vår problemstilling ønsker vi innsikt i informantenes perspektiv, egne tanker og forståelse. Dette virker som mer forenlig med en kvalitativ tilnærming. Et kvantitativ forskningsdesign vil trolig ha gjort det utfordrende å få fram nyansene og refleksjonene vi trenger for å svare på vår problemstilling (Johannessen et al., 2011).

3.2.1 Fenomenologisk tilnærming

Det finnes flere kvalitative design som kunne ha vært relevant for å besvare problemstillingen. Da vi utformet problemstillingen, så vi blant annet på «Grounded Theory» og casedesign som kvalitative tilnærminger. Vi mener den fenomenologiske tilnærmingen til metoden er den mest hensiktsmessige og inspirerende for vår oppgave. Vi har derfor valgt en *kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming*. Johannessen et. al. (2011) mener målet med en fenomenologisk tilnærming når man benytter et kvalitativt design, er økt mening, innsikt og forståelse i menneskers oppfattelse av et fenomen. Forskere med en fenomenologisk tilnærming ønsker å forstå meningen av fenomenet sett gjennom øynene til en gitt gruppe mennesker. Som Thagaard (2013) videre presenterer er det de felles erfaringene menneskene har, som kan gi forskerne grunnlag til å skape ytterligere forståelse av fenomenet. Dette mener vi er hensiktsmessig for å studere vår problemstilling, da vi ønsker å se på fenomenet hvordan selvledelse kan bidra til økt motstandskraft hos ledere under koronapandemien.

3.2.2 Utvelgelse av informanter

Ifølge Johannessen et. al. (2011) skal utvalget av informanter være formålstjenlig for valgt problemstilling. Valg av informanter må derfor ta utgangspunkt i hvem som har kjennskap til fenomenet eller sannsynlig kjennskap til fenomenet. Utvelgelsen må også ta høyde for praktisk gjennomførbarhet og variasjon i utvalget.

I denne studien kunne alle ledere ved Nordlandssykehuset være av interesse for å besvare problemstillingen, men for at undersøkelsen skulle være praktisk gjennomførbar måtte vi sette noen begrensninger. Vi valgte derfor å intervju mellomledere med helsefaglig bakgrunn. Nordlandssykehuset er inndelt i klinikker, avdelinger, seksjoner og enheter. En mellomleder på Nordlandssykehuset er ledere som fyller hver av disse funksjonene og som ligger mellom administrerende direktør og ansatte som driver pasientrettet behandling.

Vi valgte å avgrense utvalget ytterligere da pandemien sannsynligvis kan påvirke mellomledere på svært forskjellige måter. Begrunnelsen for det er at ansvarsområdet til en avdelingsleder og en enhetsleder eksempelvis er forskjellig. Vi valgte å intervju en relativt homogen gruppe for å avdekke mulige fellestrekk samt ulike erfaringer de måtte ha. Valget falt derfor på å intervju enhetsledere.

Enhetsledere er formålstjenlig for vår problemstilling da vi ønsket å intervju ledere som ble berørt av pandemien. Enhetsledere kan også ha blitt påvirket på forskjellige måter, vi så oss derfor nødt til å avgrense videre til enhetsledere som jobber på somatiske enheter og som hadde personalansvar under den pågående pandemien. Jacobsen (2013) trekker fram viktigheten av bredde og variasjon i utvelgelsen av informanter. Vi sikret variasjon gjennom å rekruttere informanter fra forskjellige klinikker, avdelinger og somatiske sykehus som er tilknyttet Nordlandssykehuset helseforetak. Videre valgte vi informanter med forskjellig erfaringsbakgrunn og ledere som håndterer forskjellige type enheter.

Det er utfordrende å skulle forutsi hvor mange informanter vi skulle intervju. I prinsippet avslutter forskeren intervjudelen når informantene ikke lenger gir ny informasjon. Dette kalles metning (Johannessen et al., 2011). Denne studien foregikk over en tidsbegrenset periode. Vi fulgte råd fra veileder og planla for fem til åtte informanter. Vi endte opp med seks informanter og vi opplever dette ga et godt utvalg for å besvare problemstillingen. Informantene ble informert om oppgavens formål (se vedlegg 2). Det var frivillig å delta og informantene kunne når som helst, og uten å oppgi noen grunn, trekke sitt samtykke til å delta i studien.

Informantene hadde varierende ledererfaring, fra fem til 14 år. Under utvelgelsen valgte vi å ikke fokusere på kjønnsbalanse, men heller posisjon informantene hadde under den pågående

pandemien. Tatt i betraktning at vi ikke vektla kjønnsbalanse, så er alle våre informanter kvinner. Alle informantene er utdannet sykepleiere, og fire av seks informanter har videreutdanning innen ledelse. Videreutdanning fikk vi kjennskap til gjennom intervjuprosessen. Det var ikke et krav under utvelgelsen av informantene.

3.2.3 Datainnsamling

Jacobsen (2013) sier at intervjuer kan ha forskjellig åpenhetsgrad. Med det mener han at noen intervju kan foregå som samtale mellom forsker og informant, uten føringer. Eller det kan struktureres med en intervjuguide, altså en oversikt over tema man ønsker å ta opp under intervjuet. I hvilken grad intervjuet struktureres og hvor detaljert intervjuguiden er, varierer og bestemmes av forskeren. I følge Thagaard (2013) er semistrukturerte intervjuer fordelaktig fordi forskeren får muligheten til å følge informantenes fortelling, samtidig som vi kan rettlede dem inn mot aktuell problemstilling. Derfor var semistrukturerte intervjuer hensiktsmessig for å forske på vår problemstilling.

Vi benyttet en intervjuguide med åpne spørsmål og syv ulike påstander (se vedlegg 3). Intervjuguiden var inspirert av vårt teoretiske rammeverk slik vi har beskrevet i teorikapittelet. Intervjuguiden var også inndelt tematisk på bakgrunn av våre forskningsspørsmål. Vi opplevde det som nyttig at intervjuguiden var utarbeidet med noen sentrale elementer fra selvledelse, samtidig som det var viktig for oss å formulere spørsmålene slik at intervjuobjektene kunne snakke mest mulig fritt rundt sine erfaringer.

Alle informantene mottok et informasjonsskriv i forkant av intervjuene (se vedlegg 2). Skrivet oppga informasjon om prosjektet og ca. varighet på intervjuet. Informantene bestemte selv tidspunkt for når intervjuene skulle gjennomføres og vi fulgte opp med invitasjoner etter deres avgjørelse.

Det er frivillig å delta som informant, vi sendte derfor ut forespørsler til flere som jobbet som enhetsleder under koronapandemien. Vi fikk ikke respons fra alle vi sendte forespørsel til. Mellomledere har ofte svært hektiske hverdager og under den pågående pandemien var situasjonen ikke lettere for dem. Det kan tenkes at flere ville vist interesse hvis de fikk spørsmål på et annet tidspunkt eller under en annen situasjon, men vi er svært takknemlig overfor de informantene som tok seg tid til å delta i vår studie.

Vi måtte også gå grundig til verks for å finne lokaler som var egnet for å avholde intervjuene. Både med hensyn til informanten og for å følge retningslinjer knyttet til smittevern. Jacobsen (2013) beskriver at det er viktig å tenke over hvordan konteksten påvirker informanten. Forstyrrelser, ukjente og kjente miljøer samt eksponering er faktorer som kan påvirke konteksten. Vi benyttet oss av møterom på informantens arbeidsplass. Dette var et godt alternativ for å avholde de fysiske intervjuene.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene individuelt. Johannessen et. al. (2011) mener det er hensiktsmessig med individuelle intervju når vi ønsker informasjon om informantens personlige opplevelse. Hadde vi gjennomført intervjuene i en gruppe ville det trolig blitt vanskeligere å skape en trygg atmosfære for informantene. Thagaard (2013) påpeker at svarene vi får kan påvirkes hvis informantene ikke føler seg trygg, eller at det ikke er etablert tillit mellom intervjuer og informant. En negativ konsekvens av uteblitt tillit, kan være at vi får færre nyanser knyttet til informantenes opplevelse. Etablering av trygghet var på den måten en viktig forutsetning da vi spurte våre informanter om personlige spørsmål. Spørsmålene var av en personlig art da vi spurte etter deres tanker, opplevelser og følelser.

Vi innhentet skriftlig samtykke fra informantene før intervjuene. Fire av intervjuene ble gjennomført fysisk og to via videoløsningen Teams. Vi tok lydopptak av alle intervjuene og de ble transkribert i sin helhet etter hvert intervju. Informantene ble rangert med ID som informant 1 til informant 6. Gjennom oppgaven vil vi referere til informantene etter denne rangeringen.

Ifølge Jacobsen (2013) vil oppfølgingsspørsmål være nyttig for å oppfatte meningsinnhold. Dette støttes av Thagaard (2013) som forklarer at oppfølgingsspørsmål kan være med å skape innsiktsfulle nyanser. Når informantene kom med interessante svar, forfulgte vi disse svarene med nye spørsmål. Oppfølgingsspørsmålene førte imidlertid til at intervjuene ble noe forskjellig, men vi fikk verdifull data og nye betraktninger kom til syne på bakgrunn av disse spørsmålene. Vi mener det var spesielt viktig at vi gjorde dette under spørsmålene vedrørende påstander om selvledelsesstrategier. Oppfølgingsspørsmålene var med på å klargjøre meninger og tydeliggjøre nyanser. Det var derimot forskjellig hvor inngående svar de ulike informantene presenterte. Samtidig opplevde vi at alle informantene ga oss oppriktige svar.

Intervjuene hadde en varighet på mellom 40 og 90 minutter. Etter det første intervjuet fikk vi også innsikt i hvordan informanten oppfattet noen av våre spørsmål. Det ble gjort to endringer i intervjuguiden etter første intervju. Vi inkluderte et spørsmål om ledererfaring og tydeliggjorde konteksten i et annet spørsmål. Dette var momenter vi så underveis i første intervju, den første informanten ble derfor også omfattet av disse endringene.

3.2.4 Analyse og rapportering

Johannessen et. al. (2011) og Thagaard (2013) forklarer at det er viktig å transkribere intervjuene i sin helhet for å legge et godt grunnlag for analyse. Vi transkriberte alle intervjuer i sin helhet kort tid etter gjennomført intervju. Intervjuene ble sitert ordrett, med hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål, kommentarer fra oss og fullstendige svar fra informantene. Vi gjorde midlertidig noen korreksjoner i den transkriberte teksten. Hvis navn, avdelinger eller hendelser ble oppgitt, anonymiserte vi dette i transkriberingen. Vi diskuterte også sentrale punkter vi hadde notert oss umiddelbart etter intervjuene. I de tilfellene vi gjennomførte intervjuene alene, diskuterte vi sentrale funn sammen kort tid etter.

Da alle intervjuene var gjennomført og transkribert, begynte vi prosessen med å kode innholdet. Thagaard (2013) forklarer at forskeren må gjøre seg godt kjent med innholdet i det man skal analysere, for det gir et godt grunnlag for analyse. Vi gikk gjennom hvert intervju i etterkant. Her utviklet vi en forståelse for hva materialet omhandlet og eventuelle sammenhenger. For å tematisere, kategorisere og kode dataen brukte vi NVivo 12 for å skape oversikt.

I første omgang ble intervjuene organisert i tre deler, hvor hver enkelt del tok utgangspunkt i de forskjellige forskningsspørsmålene. Denne fremgangsmåten ga oss muligheten til å se på hvert av forskningsspørsmålene hver for seg. Videre kombinerte vi personsentrerte og temasentrerte tilnærminger. Et eksempel på en tematisert tilnærming er fenomenet motstandskraft, som vår problemstilling peker på. Som Thagaard (2013) sier, ved en tematisert tilnærming analyserer man informasjon fra alle deltakerne ut fra et tema. Dette gjøres for å komme i dybden på temaet. Det viste seg at det var en hensiktsmessig tilnærming for å kategorisere informantenes fokusområder på de åpne spørsmålene, da det var variasjon mellom informantene.

Vi så også behovet for en personsentrert analytisk tilnærming. Materialet som omhandlet selvlidelse ga informasjon om tanker, refleksjoner og erfaringer hos informantene. Ved bruk av en personsentrert analytisk tilnærming fokuserer man på personen når analysen utføres. Det ga oss mulighet til å se sammenhenger mellom de ulike temaene hos hver enkelt informant (Thagaard, 2013). Både temasentrert og personsentrert tilnærming er basert på samme klassifiseringssystem. Dette var en fordel når vi skulle kategorisere og kode data.

Under analyseprosessen ble intervjuene kategorisert i enkle kodeord som skapte en helhetlig oversikt. Eksempler på kodeord var «bevare normal funksjon», «sosiale ressurser», «mestringstro», «belønningsstrategi» og «selvinnsikt». Vi valgte å forholde oss til hele setninger og tidvis hele avsnitt for å beholde konteksten svarene ble gitt i. Dette gjorde vi for å unngå at innholdet mistet viktig informasjon (Johannessen et al., 2011). Videre klassifiserte vi dataene vi hadde kodet inn i kategorier. Kategorier i denne sammenheng er begreper som gjenspeiler sentrale tema i problemstillingen (Thagaard, 2013). Kodeord som inneholdt samme tema, ble satt innenfor samme kategori. Kategorisering var også med på å luke ut informasjon som ikke var relevant for å besvare vår problemstilling.

Tabell 1: Eksempel på transkribering, kodeord og kategorisering

Spørsmål:	Jeg visualiserer hvordan jeg skal utføre utfordrende oppgaver.	Kodeord	Kategori
Svar:	I-6: «Ja, altså jeg tenker jo gjennom. Hvis jeg skal ha noen samtaler, det har jeg bestandig gjort i forhold til hvis jeg skal gjennomføre et møte, eller hvis det er et tema som skal tas opp som er litt utfordrende (...). Jeg liker å være forberedt, men jeg kan ta ting på sparket og sånn. Det må man jo ofte som leder. Men jeg liker å være forberedt så jeg kan ta tenkt gjennom ting.»	Kognitivstrategi Atferdsstrategi	Mestringstro Trening

Får å oppdage sammenhengene i dataene våre, sett opp mot problemstillingen, gikk vi til slutt gjennom kategoriene og fortolket materialet. Johannessen et. al. (2011) forklarer at fortolkning går ut på å få tak i en mening som ikke blir sagt direkte. Dette støttes av Jacobsen (2013) som videre sier at fortolkning er å lete etter årsaker, meninger og å bringe orden inn i dataene. I fortolkningsfasen er sammenbinding av dataene med på vise hva som ikke direkte har blitt sagt. Vi ønsker å få fram det som kanskje er sagt indirekte og ligger skjult, men er interessant sett i vår kontekst.

3.3 Reliabilitet og validitet

3.3.1 Reliabilitet

Når vi innhenter data må vi forsikre oss om at dataene er pålitelige, dette kalles reliabilitet eller pålitelighet. Ifølge Johannessen et. al. (2011) knyttes pålitelighet opp mot nøyaktigheten av undersøkelsen. Det som kan påvirke undersøkelsens pålitelighet er hvilke data som er brukt, måten dataene er samlet inn på og hvordan bearbeidelsen er utført i etterkant.

I dette kapitlet har vi redegjort for forskningsprosessen. Gjennom analysefasen gjorde vi kritiske vurderinger av informasjonen vi samlet inn og vi har gjort dette kontinuerlig gjennom hele prosessen. Vi har også tydeliggjort i oppgaven hvilken informasjon som kommer av datasamling og hvilken informasjon som er egne analyser og tolkninger. Dette gjør vi gjennom tydelig inndeling av hva informantene har sagt og bruk av direkte sitater i empiri og analyse kapittel.

Vi har gjennomført studier i den organisasjonen vi jobber i, og vi har derfor vært ekstra oppmerksom på omstendigheter som kan påvirke oppgavens pålitelighet. I følge Thagaard (2013) vil reliabilitet også basere seg på forskerens redegjørelser for relasjoner til deltagere. Under utvelgelsen av informantene var det viktig for oss å ta avgjørelser som ikke skulle påvirke studiens reliabilitet. Vi valgte derfor informanter vi ikke hadde et nært kollegialt forhold til, men alle informantene visste derimot hvem en av oss, eller begge var. Vi har også i en eller annen sammenheng hatt et arbeidsrelatert samarbeid med de forskjellige informantene.

I vår studie vil reliabilitet også være avhengig av de spørsmålene vi stiller informantene. Vi har vært bevisst at spørsmålene vi har stilt ikke uforvarende leder informantene til å gi bestemte svar, og at vi i analysen ikke lager sammenhenger vi ikke har tilstrekkelig grunnlag for. Thagaard (2013) trekker frem fordelene av å ha kjennskap til miljøet man skal forske i. Vår kjennskap til informantene bar preg av tillit og ga intervjuet dybde. Informantene uttrykte også at de opplevde det som positivt å ta del i vårt forskningsprosjekt.

3.3.2 Validitet

Validitet er ifølge Johannessen et. al. (2011) relasjonen mellom det generelle fenomenet som undersøkes og de konkrete data. Thagaard (2013) forklarer validitet som gyldighet av tolkning undersøkelsen fører til, altså relevans. I vårt tilfelle blir derfor validitet et spørsmål om de data vi har samlet inn gjennom datainnsamling og analyse er relevant og gyldig for vår forskning.

Johannessen et. al. (2011) forklarer to former for validitet, intern validitet og ekstern validitet. Med intern validitet menes om undersøkelsen har klart å vise årsakssammenheng eller ikke. God intern validitet vil gi forskningen et godt grunnlag for slå fast om en påvirkning har hatt effekt eller ikke. Ekstern validitet handler om resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres

til andre settinger en den vi har forsket på (Johannessen et al., 2011). Thagaard (2013) benytter ordet overførbarhet for å beskrive ekstern validitet, hun mener det har en direkte tilknytning til hvordan man argumenterer tolkninger som er utviklet i prosjektet, og om disse tolkningene kan ha gyldighet i andre sammenhenger. Vi hever at vår forskning kan overføres til andre i lignende grupper og i lignende situasjoner.

Når vi som forskere benytter en kvalitativ tilnærming er det flere ting vi må vurdere i forhold til validitet. For det første må vi gjennom hele prosessen jobbe for å unngå metodefeil. Dersom metodefeil oppsto rettet vi opp i det så snart som mulig. For det andre har vi vært oppmerksomme på at ved bruk av en kvalitativ tilnærming kan vi ubevisst påvirke våre informanter gjennom datainnsamlingen.

3.4 Styrker og svakheter med valg av metode

Styrken med kvalitative intervjuer er at vi som forskere får muligheten til å gå i dybden og forstå informantens opplevelse av en situasjon eller tema. Vi får på den måten et mer helhetlig bilde av virkeligheten, og gjennom intervjuer får informantene muligheten til å uttrykke sine meninger. Gjennom kvalitativ metode får vi innblikk i deres tanker og erfaringer. Ved å benytte intervjuer får vi også muligheten til å oppklare spørsmål hvis det skulle foreligge usikkerhet, og videre muligheten til å plukke opp nyanser.

Våre erfaringer som intervjuere kan også være av betydning. Vi har avholdt intervjuer tidligere, men ikke i stor grad. Dette kan være en svakhet da vi ikke har mye trening i selve intervjusituasjonen. Usikkerhet og mangel på trening kan være med på å påvirke svarene vi har fått, dette kalles intervju-effekten (Johannessen et al., 2011). For å unngå negativ innvirkning har vi i forkant forberedt oss godt før intervjuene og rådført oss med veileder i forbindelse med intervjuguiden.

Vi har også gjennomført studien på vår egen arbeidsplass. En svakhet med å studere i egen organisasjon kan være at intervjusituasjonen kan oppleves nært, og vi kan være farget av våre egne erfaringer. Informantene vil også være preget av samme organisasjonskultur, noe svarene deres kan bære preg av. For å motvirke disse negative effektene har vi vært svært oppmerksomme på disse områdene. Vi har også tolket informasjonene individuelt før vi har

drøftet dem sammen. Det har bidratt til å skille mellom egne opplevelser og erfaringer, og det materialet vi har studert.

Tema vi har studert er et sammensatt fenomen, begrenset i omfang. Vi erkjenner derfor at andre metoder, enn den vi har brukt, kan gi andre resultater. Utfordringen med å benytte kvalitativ tilnærming er å begrense utvalget og avgrense fenomenet. I praksis får vi kun muligheten til å undersøke enkelte sider ved selvledelse hos et lite antall enhetsledere på Nordlandssykehuset, under koronapandemien. Muligheten for å generalisere er derfor begrenset.

Etterprøving av informasjonen som vi har innhentet er mulig. Gjennom beskrivelsen i dette kapitlet kan andre forskere etterprøve våre resultater. Samtidig må det tas med i betraktningen at utvalget med seks informanter er begrenset, og de data vi har innhentet er enkeltindividens oppfatning av en situasjon. Dataene vil ikke nødvendigvis være representativt for alle. Funnene i denne studien kan derimot gi en forståelse av selvledelse og hvordan man kan øke motstandskraft under krevende forhold. Den forståelsen og innsikten kan være med på å danne et grunnlag som det kan bygges videre på.

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for den metodiske tilnærmingen og det vitenskapsteoretiske grunnlaget. Vi presenterer også fremgangsmåte for litteratursøk og valg av metode. Videre har vi redegjort for forberedelser til de semistrukturerte dybdeintervjuene, datainnsamlingen og framgangsmåten som er brukt for analysen. Avslutningsvis redegjøres det for reliabilitet, validitet, styrker og svakheter ved valgt metode.

4.0 Empiriske funn

Med bakgrunn i vår problemstilling; hvordan kan selvledelse bidra til økt motstandskraft hos ledere under krevende forhold, vil vi i dette kapitlet presentere funnene fra vår datainnsamling. Vi vil her gi en oppsummering av empirien og til slutt vil vi presentere våre hovedfunn.

Vi intervjuet seks enhetsledere ved Nordlandssykehuset. Intervjuene ble gjennomført semistrukturert og vi hadde en intervjuguide som utgangspunkt. Funnene som presenteres her er de grove linjene av det vi fant gjennom vår datainnsamling. Når vi presenterer funnene vil vi så langt som mulig gjengi direkte sitater fra informantene.

Kapitlet er inndelt tematisk og tilsvarer spørsmålene vi stilte informantene.

4.1 Utfordringer under krevende forhold

Vi spurte lederne om hvilke utfordringer de opplevde i forbindelse med koronapandemien. Alle seks informantene kunne fortelle oss at de på ulike måter hadde opplevd utfordringer. For å oppsummere de forskjellige utfordringene som kom frem under intervjuene, handlet det om endringer av arbeidsoppgaver, usikkerhet og stor informasjonsmengde.

Da vi stilte spørsmålet om utfordringer under pandemien referer informantene til perioden mellom mars og mai 2020. Lederne forteller at dette var en periode som var preget av hyppige endringer i føringer, prosedyrer, retningslinjer og usikkerhet om hva som ville komme.

Ved starten av pandemien forteller flere av informantene at de kjente på et alvor som satt dem på prøve. En av informantene beskrev for oss at det hun opplevde, da hun for første gang fikk beskjed om at pandemien kunne ramme dem var følgende:

«... da er man jo opplært til å tenke det verste som kan skje, med en gang, det er faget mitt. Jeg må tenke katastrofe så at man tenkte jo shit hvordan blir det her og hvordan blir det for mine folk.» Informant 2

Andre informanter beskrev:

«... det var jo bare startet opp i ett hattfokk.» Informant 1

«Det viktigste for oss var å få avdelingen til å gå rundt egentlig, ansatte ble jo veldig opphøysa og usikker, hvem skal hit og hvem skal dit?» Informant 5

4.1.1 Endringer av arbeidsoppgaver

Lederne forteller at sykehuset endret sin beredskap fra grønt til gult nivå i mars 2020. Sykehuset iverksatte også beredskapstiltak for å håndtere den pågående pandemien. Et av beredskapstiltakene som ble iverksatt var omdisponering av personell. To av informantene våre omdisponerte sitt personell. To informanter fikk tilført ekstra personell og to informanter ble ikke direkte berørt av omdisponeringen. De to sistnevnte informantene fikk midlertidig andre arbeidsoppgaver, som blant annet omfattet å lage beredskapsplaner for sine enheter.

Informantene forteller at omdisponering av personell skapte nye utfordringer. Lederne som ga fra seg sitt personell kunne fortelle om usikkerhet, treghet i avklaringer vedrørende hvor personellet skulle omdisponeres og hvor lenge personellet skulle være omdisponert.

Lederne som fikk tilført personell fortalte om mye administrasjonsarbeid, utfordringer med opplæring av midlertidig ansatte og at de nå fikk mange ansatte å følge opp. I tillegg opplevde de et press fra de avgivende enhetene som ønsket informasjon vedrørende sitt personell og varighet på omdisponering.

En av informantene forteller at:

«Den første tiden gikk mye på det administrative rundt, ja få på plass alt, og det med planer for hvor vi skal hente folk fra, hvem kan avgi folk, i hvilken rekkefølge.»

Informant 2

Flere informanter forteller om at den innledende krisehåndteringen krevde mye planlegging for å forberede egen avdeling og egne ansatte på en situasjon de ikke visste hvordan ville utvikle seg.

4.1.2 Arbeidsmengde

Lederne forteller om en rask og betydelig økning i arbeidsmengde. For noen informanter handlet dette om å lage beredskapsplaner, holde oversikt og implementere nye smitteverntiltak som de hadde blitt pålagt å iverksette. For de informantene som fikk tilført

personell forteller de om mye arbeid knyttet til administrasjon. Arbeidsmengde kunne overstige det de hadde mulighet til å utføre, og en av enhetslederne forteller at:

«Det var uoverkommelig mye administrasjon (...) det har ikke enhetslederen kapasitet til.» Informant 1

En annen enhetsleder trekker fram utfordringene med administrasjonssystem som ikke er tilrettelagt for rask flytting av ansatte mellom avdelinger, og forteller at:

«... all tiden gikk på det tekniske og prosedyrer og få dem inn i GAT (ledelsesverktøy), fordi de skulle lånes ut hos oss også måtte vi legge dem inn i GAT (...) og sørge for at de fikk rett lønn (...) de ble trekt i lønn på de postene de hørte til, så vi måtte legge dem inn og sørge for de fikk timelønn og tillegg for de vaktene de skulle være på opplæring hos oss.» Informant 2

En tredje enhetsleder trekker frem at det var vanskelig å få oversikt over situasjonen, og beskriver at:

«.. .mye var uavklart og mye skjedde på kort tid (...) Det ga masse utfordringer og masse mere jobb plutselig. Hvor vi egentlig hadde nok med, hva skjer, hva må vi gjøre, hvordan skal vi håndtere dette ...» Informant 6

Lederne forteller også at det ble ytterligere mer komplisert å gjennomføre de nye arbeidsoppgavene, da det stadig kom nye endringer i retningslinjer og arbeidet de hadde gjort måtte endres. En av lederne forklarer:

«I begynnelsen så kunne det jo komme tre oppdateringer i løpet av en dag (...) Jeg har ikke tid å sitte å lese, så jeg tok det som kom sist på dagen.» Informant 5

Lederne fortalte også om hvordan personalgruppen deres reagerte i starten av pandemien. Informantene forteller her om frykt for sykdom, spørsmål vedrørende karantene, omdisponeringer og fravær. Samt spørsmål og usikkerhet vedrørende hvordan de skulle håndtere pasienter med Covid-19 og generelt om hvordan de kunne praktisere korrekt smittevern.

Informantene forteller videre at det var viktig å være til stede for personalet, og at det var spesielt viktig for dem i en usikker tid. Noen ledere opplevde derimot å ikke strekke til da de nye arbeidsoppgavene tok mye av deres tid. To av lederne forteller:

«... jeg har kanskje hatt mye fokus på ivaretagelse av personalet først. At vi skal komme oss igjennom dette sammen, og vi skal stå igjen med sykepleiere etterpå, at ikke de går på en smell. Det har vært mye det med å sørge for at de har det de trenger. Det var det første jeg ble redd for egentlig når det blomstret opp. Skal noen av oss bli syk? Takler vi dette her? Er det noen som ikke takler dette arbeidspresset? (...) det er sånn som jeg kanskje kan ha vondt i meg enda av, føler ikke vi gjorde det godt nok, fordi det ble for mye.» Informant 2

«Jeg føler at jeg skulle hatt bedre tid til å være der å se dem. Det trenger man virkelig i en sånn situasjon, men som sagt, alt det andre arbeidet og gjerne med tidsfrister i forhold til planene man skulle legge for et stort antall smittede, det krevde veldig mye tid. Det kunne på en måte ikke vente til neste dag ...» Informant 3

Andre ledere forteller også om stort arbeidspress, uten at de gir uttrykk for at de ikke strekker til. Behovet for å være til stede for de ansatte er derimot gjennomgående for alle informantene.

4.1.3 Informasjon

Samtlige informanter fortalte at mengden informasjon som kom i starten av pandemien opplevdes utfordrende. Lederne peker her på informasjon fra Folkehelseinstituttet, Helsedirektoratet, egne ledere, smittevernsseksjonen på sykehuset, nyheter og annen media.

Lederne forklarer at det var vanskelig å prosessere all denne informasjonen og videreformidle rett informasjon ut til egne ansatte. Flere av informantene forteller at det var vanskelig å skille mellom hvilke retningslinjer som gjaldt fra dag til dag. Dette forteller de skyldtes hyppige endringer av rutiner og prosedyrer fra sykehuset, samt nasjonale og regionale retningslinjer.

En av lederne forklarer:

«... det måtte jo tas avgjørelser fra time til time og ja omtrent, det var hele tiden endringer i retningslinjer og føringer, informasjon, et enormt hav av informasjon i fra

FHI og Helsedirektoratet, og fra sykehuset, fra smittevernseksjonen. Det kom jo i fra overalt. Det var et enormt arbeid bare med å styre det.» Informant 2

En av lederne forteller hvordan det var å filtrere ut hvilken informasjon som var viktig for hennes enhet, og hvilken informasjon som var mindre relevant:

«For det er noe med at når det blir noe nytt hele tiden (...) da føles det ekstra uhåndterbart hvis det er ting du egentlig ikke trenger å gjøre noe med, eller ta hensyn til. Det var jo noen ganger vanskelig selv å henge med i hva som kom ...» Informant 4

Flere av informantene forteller også at de opplevde å mangle nødvendig informasjon. Lederne fikk mange spørsmål fra egne ansatte, de skulle lage beredskapsplaner og planlegge daglig drift. Mangel på nødvendig informasjon forklarer de vanskeliggjorde håndtering av disse oppgavene og forespørslene de fikk.

«... både ansatte og ledere klarte ikke å fordøye alt (...) Det er mye lettere å spørre noen enn å finne ut av det selv, og når de spør noen så er det sjefen.» Informant 4

«... jeg visste ikke hva jeg skulle gjøre. Så jeg måtte jo bare begynne å lage noen turnuser med noe folk i.» Informant 1

Informantene beskriver en situasjon hvor de ikke lenger klarer å holde oversikt over hvilken informasjon som gjelder, samtidig som informasjonsbehovet til egne ansatte var stort. Mange informasjonskanaler og hurtige endringer gjorde det vanskelig å holde oversikt og det skapte usikkerhet.

4.2 Selvledelsesstrategier

Under intervjuene spurte vi informantene om hvordan de forholdte seg til syv ulike påstander inspirert av selvledelsesstrategier. For intervjuguide se vedlegg 3.

Det var stor spredning i svarene vi fikk fra lederne. Noen av påstandene var det stor enighet om. Til andre påstander ga lederne mer forskjellige svar. Det som synes å gå igjen er hvor individuelt lederne forholdt seg til de forskjellige selvledelsesstrategiene.

4.2.1 Selvledelse

Innledningsvis spurte vi lederne om hva de la i begrepet selvledelse.

Flere ledere knytter selvledelse til krisehåndteringen og en av informantene forteller at:

«... det er nå at man er leder som tar ansvar og som har sitt ansvar bevisst og vet hva man har slags områder som er sitt ansvar (...) at man er selvdreven, at man tar ansvar og tar alle oppgaver som følger med stillingen.» Informant 1

En annen informant tar et lignende utgangspunkt og sier at:

«Selvledelse er at jeg er selvgående, at jeg kan lede meg selv når det brenner som verst. Det er min forståelse av selvledelse (...) Skal du overleve i en ledelsesjobb så må du lede deg selv.» Informant 4

En tredje informant er mer oppgaveorientert og beskriver:

«... man må ha en drive selv da, at man må komme seg fram til de målene eller få gjort de oppgavene som man skal. Også er det jo på eget initiativ, disponere tiden og prioritere oppgaver» Informant 6

Innsatsvilje står sentralt hos flere og en informant forteller at:

«... å styre seg selv som leder for å gjøre en god jobb med alt som ligger i det ...» Informant 2

Felles for alle informantene er at de knytter selvledelse til initiativ, utholdenhet og at de selv må ta ansvar for oppgaver som skal gjøres. Bare to av informantene trekker fram at de også har et ansvar for å opprettholde egen motivasjon og arbeidsevne over tid.

4.2.2 Mål

Til påstanden om at «jeg jobber mot bestemte mål jeg har definert for meg selv», forteller fire av seks ledere at de aktivt jobber mot konkrete mål.

En av informantene forklarer at målene hun setter for seg selv, blir som et kompass i forhold til hvordan hun skal jobbe med seg selv og med enheten.

«... da har jeg jo laga meg mål og har laga meg årshjul og årsplan for hvordan jeg skal drifte (...) Det er ikke bare sånn å sette fingeren i luften å tenke at det her går bra.»

Informant 4

To av lederne forklarer oss at de ikke setter seg konkrete mål for hva de selv skal oppnå. For dem handler mål om egne ansatte. De forklarer at målet for dem er at de ansatte på enheten skal ha det bra. Ved å ta vare på de ansatte sørger lederen for at pasientene får den pleien de trenger. En av informantene beskriver sin tilnærming på følgende måte:

«Man går ikke og tenker på målene hver dag, men man ønsker jo hele tiden at ansatte skal ha det bra på jobb. For de ansatte så er det pasienten i fokus, for meg er det de ansatte, og med fornøyde ansatte så får man fornøyde pasienter.» Informant 5

Selv om ikke alle informantene har konkrete mål for seg selv, beskriver de ulike former for ambisjoner de legger til grunn for arbeidet sitt. Hvor konkret ambisjonene er uttrykt hos de enkelte lederne varierer derimot mye.

4.2.3 Systematisk arbeid

Påstanden «jeg jobber systematisk med å forbedre meg og redusere vaner som har negativ innvirkning på meg» ble besvart bekreftende av alle informantene. Gjennom intervjuene ble det derimot klart at det var ulikt hva som opplevdes som negative vaner for den enkelte, og hvordan de jobbet med å redusere disse vanene.

To av lederne forklarer:

«... jeg kvier meg for at jeg synes det er ubehagelig å si ting, for at den andre skal bli lei seg, men jeg må jo slutte å tenke på mine egne følelser. Jeg skal ikke tenke på meg selv når jeg går inn i en sånn situasjon. Så det er jo og en ting jeg jobber systematisk med ...» Informant 1

«Deleger oppgaver, og be om hjelp. Det er noe man må jobbe med hele tiden (...) ja så har jeg kanskje jobbet med stress. Fordi at det hvis det blir veldig mye, så vet jeg at jeg legger ikke skjul på det (...) så det prøver jeg å jobbe litt med.» Informant 2

En annen trekker frem behovet for å snakke om ubehagelige opplevelser og forteller:

«Også prøver jeg jo å skjerme meg selv mot negativitet. Hvis det skjer ett eller anna så prøver jeg å ikke la det gå for lang tid før jeg snakker om det fordi det gjør vondt å bære på noe som ikke har vært bra (...) Det har negativ innvirkning på meg.»

Informant 4

En av lederne forteller at hun opplever at det kan være utfordrende å jobbe med seg selv.

«... når man har veldig mye man skal gjøre på en gang, er det fort gjort at man gjør det sånn som man bruker å gjøre. For man føler at man blir fortere ferdig. Selv om det ikke alltid er tilfellet.» Informant 3

Til det samme angir flere av informantene at de har hatt god nytte av tilbakemeldinger de har fått fra egne ledere og medarbeidere. To av lederne forklarer:

«... jeg er jo veldig klar over selv hva jeg kan forbedre meg på, vi snakker en del om det på utviklingssamtalene med min nærmeste leder. Hva jeg burde jobbe med, så det har man jo med seg hele tiden» Informant 2

«Jeg fikk en tilbakemelding når jeg kom tilbake etter jul (...) Også tenkte jeg, hæ? Er det deres inntrykk (...) Som jeg har kjent på i det siste, hva skal jeg gjøre for å forbedre meg selv. Man lærer av alt.» Informant 5

Det fremstår som alle informantene fokuserer på å jobbe med seg selv og ser nytten av å redusere negative vaner. Flere av informantene beskriver derimot at det kan være både utfordrende og krevende å jobbe med seg selv. Måten flere skaper innsikt i forbedringsområder fremstår å være gjennom selvobservasjon og tilbakemeldinger fra kollegaer.

4.2.4 Visualisering

Tre av informantene forteller at de visualiserer oppgaver de skal utføre. Flere av lederne forteller at de benytter denne teknikken når de skal gjennomføre en utfordrende samtale. To av informantene som bruker visualisering aktivt beskriver følgende:

«Jeg tenker alltid gjennom før, for eksempel, hvis jeg skal ta en vanskelig samtale. Så tenker jeg alltid gjennom hvordan jeg tror denne samtalen kommer til å utarte seg, og hvordan bør jeg ordlegge meg og hvordan blir hun å ta det. Jeg ser for meg den

personen jeg har foran meg før jeg går inn i en vanskelig situasjon, også legger jeg en strategi ut fra hvem jeg skal møte.» Informant 1

«Hvis jeg skal innføre noe nytt, eller ha en samtale, så forbereder jeg meg godt før det. Fordi det er ikke bare å presentere noe nytt eller ta opp et alvorlig tema. Det har med sender og mottaker å gjøre» Informant 4

To av lederne forklarer at visualisering ikke er en teknikk de har til vane å bruke:

«Nei, huff jeg er veldig dårlig, jeg stuper jo rett inn i det også gjør jeg sikkert noe feil.» Informant 5

«Jeg tenker jo litt at det å være enhetsleder i tankene er veldig sånn at du skal se for deg ting. Men at hverdagen er litt annerledes enn sånn som tenkt (...) Man har ikke tid til å sitte å tenke ut fine tanker og hva man skal gjøre. Man må bare gjøre, og man henger alltid etter (...) Jeg synes jo ikke så ofte at det blir sånn at du får gjort det sånn som du ønsker med planlegging og visualisering.» Informant 3

En av lederne forteller at hun benytter visualisering for å lære av situasjoner hun har vært igjennom.

«Jeg tenker bestandig gjennom hvordan gikk dette egentlig? Hvis jeg ikke er helt fornøyd, hva kunne jeg ha gjort annerledes for at det skulle gå bedre. For eksempel i personalmøte hvis ting ikke går helt sånn som, eller hvis diskusjonen kommer litt ut eller sånn. Hva var det som gjorde at det gikk ut eller hva var det som gjorde at det tok en annen retning.» Informant 6

Bare halvparten av informantene forteller at de bruker visualisering. De som bruker det, gir uttrykk for at det er av stor verdi for deres evne til å utføre og evaluere arbeidet sitt. Spesielt virker det som om de bruker visualisering når de står overfor eller har utført oppgaver de oppfatter som vanskelige eller krevende. Informantene som ikke bruker denne teknikken avviser ikke nytten av visualisering, men trekker fram at de ikke har tid eller de føler at de ikke er noe god på visualisering.

4.2.5 utfordringer

Til påstanden «hvis jeg står ovenfor en utfordring, prøver jeg alltid å løse denne selv først» var lederne klare på at de ønsket å løse utfordringer på egenhånd, samtidig som de anerkjente nytten og viktigheten av å samarbeide med andre.

To av lederne trekker frem at de vet hvem de kan få hjelp fra, men venter med å spørre.

«Ja, det gjør jeg. Jeg er nok ganske selvdreven der. Sånn at jeg prøver, og jeg vet jo egentlig ganske mye om hvem jeg kan spørre og hvem jeg kan få hjelp fra (...) Så jeg gjør jo det aller meste selv, alle utfordringer.» Informant 1

«... tenker jeg at jeg har lyst til å løse dette selv, men når jeg famler i blinde og er usikker (...) nei jeg tror jeg må få hjelp. Prøver å løse først selv, men så spør om hjelp hvis jeg er usikker.» Informant 5

Tre informanter er raskere til å trekke inn andre, og bruker medarbeiderne aktivt for å finne løsninger.

«Ja, både og, det kommer til an på hva. Kan jo være snar å trekke inn andre, det kan jo være lurt at man finner løsninger sammen.» Informant 2

«Ja, i den grad jeg kan gjøre det. Men det er klart at når man har sittet som leder noen år så vet man at det er ting man faktisk må ha hjelp fra andre for å kunne løse.» Informant 3

«... jeg liker dialog og å spille på lag. Står jeg ovenfor en utfordring og ser at kanskje noen har gode utspill så pleier jeg ofte å snakke med andre å høre (...) hvis det er muligheter så diskuterer jeg med andre.» Informant 6

En av lederne er tydelig på at hun ønsker å gjøre alt selv, selv om dette øker arbeidsbelastningen hennes.

«Jeg liker å ordne alt selv, kan jeg gjør det selv så gjør jeg jo det, men det vet jeg jo også ikke er bra, fordi jeg sliter ut meg selv, med å ikke å delegere.» Informant 4

4.2.6 Positiv selvsnakk

Da vi spurte lederne om de snakket positivt til seg selv, svarte to av lederne «ja, det er det kun jeg som kan gjøre», de resterende fire informantene svarte «ja, men det kunne jeg blitt bedre til». Lederne trekker frem viktigheten av positivt selvsnakk samtidig som flere forklarer utfordringer med å snakke positivt til seg selv.

En av lederne beskriver at den eneste som kan styrke deg, er deg selv. Hun forteller at hun jobber kontinuerlig med å snakke positivt til seg selv.

«Og der har jeg lært at jeg kan aldri bli overtrent, så jeg må trene hver dag, med å snakke snilt til meg selv. Klappe meg selv på skuldrene og si at i dag har du gjort en god jobb. (...) Den eneste som kan snakke slikt til meg selv, det er jo meg selv.»

Informant 4

To andre informanter beskriver at de har nytte av positivt selvsnakk, men trekker fram at det ikke alltid virker.

«Det har utrolig mye å si hvordan du ser på livet, hvordan du ser på utfordringer eller snakker til seg selv hele tiden. Hvis du står opp og bestemmer deg for at du er sur, så blir du sur resten av dagen. (...) Jeg prøver å snakke positivt til meg selv, men det er ikke alltid jeg klarer det. Man har jo dårlige dager.» Informant 1

«Jeg prøver å snakke positivt til meg selv. Det er jo ikke alltid det fungerer helt. Men man bør gjøre det i stor grad.» Informant 3

En av lederne forteller hvordan hun bruker positivt selvsnakk til å korrigere negative tanker hun har:

«... prøver å legge det bort å tenke at; vet du hva, slutt. Det her går helt fint. Men det er jo selvfølgelig, så tror jeg alle tenker, når skal noen avsløre meg at jeg egentlig ikke vet hva jeg holder på med.» Informant 2

En annen forklarer at hun noen ganger snakker seg selv ned:

«Jeg tror jo at mange snakker seg selv litt ned. Man har ofte mer å bidra med enn det man selv tror. Ja, jeg vet jeg kunne ha snakket snillere til meg selv, snakket penere til meg selv, helt klart. Har nok litt å gå på der.» Informant 6

Å snakke positivt til seg selv er utbredt hos informantene. Svarene indikerer at informantene betrakter positivt selvsnakke som nyttig, og at de ønsker å bruke denne teknikken mer.

4.2.7 Belønning

På spørsmålet om belønning svarer to av lederne at de ikke har til vane å belønne seg selv med fysiske ting. De forklarer derimot at belønning for dem handler om å få gjort ting i enheten som er til nytte og glede for andre.

«... man unner ansatte, nå har vi nettopp pusset opp medisinerrommet, totalrenovert det og rent lager. Sånn det er jo ansatte man unner, de står jo på kjempemasse.»

Informant 5

En av lederne forteller at hun belønner seg selv med fritid, som hun da bruker sammen med familien.

«... jeg belønner jo meg selv, jeg gjør jo det uten at jeg på en måte har vært klar over det, men jeg bruker mer tid blant de ansatte, når jeg er ferdig med sånne her ting som jeg synes er litt sånn tung. Men jeg har ikke tenkt på det sånn. Men ja, jeg gjør det, jeg belønner meg med litt fri. (...) Til syvende og sist så er det familien min som gir meg noe på fritiden. Det er vel der jeg legger inn støtet.» Informant 4

En annen forteller at hun unner seg en belønning i etterkant av å ha fullført oppgaver.

«... når det her er over, så skal jeg gå og kjøpe meg noen skikkelig dyrt, og det gjorde jeg. Og det synes jeg jeg fortjente ja. Jeg bruker å belønne meg litt selv ja.»

Informant 1

To av informantene nevner at de ikke belønner seg selv så ofte, men at de unner seg noe innimellom.

«... kanskje ikke alltid når jeg har fullført en oppgave, men jeg gjør det jevnlig, nei kan jo tenke; nå har jeg jobba mye så nå fortjener jeg ny jakke.» Informant 2

«Nei det er jeg ikke så flink på, men hvis jeg føler at jeg har «yes, jeg fikk det til» så kan jeg belønne meg selv litt (...) kanskje man skulle vært flinkere med det. Det trenger ikke være så store ting, det kan være en cafe latte eller noe sånn.» Informant 6

Svarene indikerer at informantene har forskjellige behov og belønner seg selv på ulike måter. Belønning virker derimot å være et tema alle kjenner seg igjen i.

4.2.8 Positivt forsterkning

Alle seks informantene svarte at de fokuserte på de positive sidene av jobben sin. Flere forteller også hvorfor jobben er givende og interessant for dem. Lederne forklarer midlertidig at det kan være utfordrende å tenke positivt i perioder. Flere av lederne forteller at de ofte prøver å fokusere på de positive sidene ved jobben, spesielt i vanskelige perioder.

Tre av lederne forklarer at det er utfordrende å tenke positivt når det er stort arbeidspress.

«Det prøver jeg å si til meg selv, og det mener jeg virkelig. Jeg har tenkt i denne tiden, det har vært slitsomt, men vi er tross alt heldig at vi har en jobb. Så det kan være dager hvor man er litt lei på jobb, jeg har jo vært i sykehuset i så mange år. Man blir jo lei, men så ser man at, hva er alternativet? Jeg har jo verdens beste jobbe egentlig.» Informant 1

«Ja, ikke alltid, det svinger veldig i perioder hvor det er mye (...) i det daglige prøver man å trekke frem det som er positivt. Å skape positive holdninger i personalgruppen og bygge opp selvtillit og bygge opp arbeidsmiljøet.» Informant 2

«I stor grad vil jeg si. Ellers så tror jeg ikke jeg har sittet så lenge. Man har nok mange ganger tenkt at «hvis det ikke nå blir bedre så gidder jeg ikke mer, jeg klarer ikke mer» fordi at man har andre ting man vil gjøre enn å jobbe. Men det er jo altså, grunn til at man sitter så lenge i en sånn jobb er jo at man trives og at det er mye bra med det. Ja, det er nok mye fokus på det positive.» Informant 3

En av lederne forteller hvordan et positivt fokus kan være en motvekt når ting blir vanskelig.

«Det er mye jeg liker med jobben min, hvis ikke tror jeg jeg ville ha funnet meg noe annet å gjøre. Også tenker jeg å fokusere på de tingene når man står i vanskelige ting eller når man blir litt lei, for det blir man jo. Det er jo ikke alt som er like artig å holde på med. Men så må man bare tenke på hva man har i motvekt, for det er mye annet man har i motvekt til de negative tingene (...) man må tenke og sette ting litt i

perspektiv når man jobber litt i motbakke. Og tenke på de positive tingene, de interessante samtalene man får med ansatte, hvor nært man kommer på ansatte og ha en god dialog med dem. Og hvor mye man får tilbake fra de, altså sånn i stunder hvor ting kan være vanskelig.» Informant 6

En annen leder forklarer at det er lettere å tenke positivt i pandemien, og hvordan hun trigges av utfordringer.

«... det er ikke vanskelig å tenke positive og interessante sider av jobben sin nå. Sa det sist i går, vi har en jobb å gå til. Selv under covid så har vi en jobb å gå til. Det er fantastisk. Fokus på det og snakker høyt om det. Det trigger jo, sant, å få utfordringer og å få noe til. Det er alltid knute på noe, så får man opp den knuten også blir det ny knute, det er hverdagen.» Informant 5

En av lederne forteller hvordan hun legger til rette for seg selv i arbeidshverdagen for å kunne fokusere på positive ting.

«Jeg hater avvik så derfor så tar jeg de først på morgenen, fordi det jeg hater mest det tar jeg først når jeg er mest motivert, også fokuserer jeg på det jeg synes er artig, hvis jeg tar det tidlig på morgenen blir dagen så mye bedre.» Informant 4

Positiv forsterkning virker å være gjennomgående hos alle informantene. Lederne forteller om negative opplevelser og negative tanker, men at de ganske raskt velger å fokusere på positive forhold på arbeidsplassen og meningen de finner i arbeidet sitt.

4.2.9 Nyttien av selvledelsesstrategier

Vi spurte så informantene om noen av de tidligere påstandene har vært nyttig for dem under pandemien. Her gav informantene oss litt forskjellige svar. Det fremstår som at strategiene lederne mente var viktig i betydelig grad kan forklares med de ulike utfordringene lederne hadde opplevd.

Tre av informantene trekker fram nytten av å jobbe systematisk.

«Jeg tror at, det med å være systematisk i hodet sitt. Den strategien, det har vært veldig nyttig» Informant 1

«Ja, helt klart, jobbe systematisk med å forbedre meg og jobbe med å redusere vaner som har negativ innvirkning på meg. Den tenker jeg jo at skulle hatt som en setning der oppe.» Informant 6

«Ja, nummer to der, visualisering, jeg vet jo selv og jeg vet jo at jeg må tenke meg godt om før jeg hiver meg ut i noe, jeg prøver, absolutt det bør jo stå i panna (...) kanskje nummer 2 og 3. visualisering og å jobbe systematisk for å redusere negative vaner, absolutt noe for meg. Jeg skal ha den her listen her skjønner du ...» informant 5

En annen informant innser at strategiene er nyttige, men at hun ikke er spesielt bevisst på dem.

«Ja det tror jeg nok. Det er, hvis man tenker sånn en og en av dem og setter dem sammen. Så tror jeg jo at ting har, at det kunne ha hjulpet på å gjort det lettere. Det kunne nok alle sikkert ha blitt flinkere til.» Informant 3

En informant trekker fram betydningen av positiv forsterkning.

«Javisst er det nyttig, for hvis du ikke bruker sånn her som det å være positiv, særlig etter vanskelig ting. Da er det ihvertfall viktig at jeg snakker positivt til meg selv.» Informant 4

En av lederne forteller midlertidig at det kan være utfordrende å tenke selvledelsesstrategier under vanskelig forhold:

«Å det er så vanskelig å tenke strategier når man står oppi det, for da er man oppi der det brenner.» informant 2

Jevnt over beskriver informantene at de har nytte av selvledelsesstrategier, men at de ikke er spesielt godt kjent med de ulike strategiene.

4.3 Håndtere krevende forhold

Videre spurte vi lederne om hva de gjorde eller mente var viktig for å håndtere krevende forhold som koronapandemien. Lederne trekker frem flere hovedpunkter som de mener er viktig under pandemien. En oppsummering av faktorene informantene trakk frem er: en hopp-

i-det-mentalitet, sortering og gjøre prioriteringer, generere overskudd, positiv forsterkning, samarbeid og erfaringer.

4.3.1 «Hopp i det»

Tre av lederne forteller om en uredd holdning til nye utfordringer. De trekker også frem at dette er viktig og beskriver en spontan reaksjon når de står overfor utfordringer.

«Det som gjorde at det gikk, var at man tok utfordringene på strak arm, uten å stille spørsmålstegn. Man bare utførte jobben ut ifra sånn som man trodde. Også ble det til underveis egentlig. Så jeg tror det at man er arbeidsom og at man ikke er redd for å ta en ny oppgave er nok det som gjorde at det gikk bra egentlig.» Informant 1

«... så skjedde det, det var litt sånn jaja, bare gi meg neste utfordring, nå er vi i gang så nå kan vi bare ta litt til.» Informant 2

«Det handler vel egentlig mest om å komme seg gjennom dagene. Og på en måte gjøre det beste ut av det. Men kan ikke si noe spesiell strategi annet enn en overlevelsesstrategi.» Informant 3

4.3.2 Sortering og prioritering

Sortere og gjøre prioriteringer trekkes frem som viktig ting for å håndtere utfordringer.

«Jeg tror at, det med å være systematisk i hodet sitt (...) at jeg ikke bli unødig stresset eller syk av denne jobben, at jeg klarer å sortere hva som er mitt ansvar og hva er andre sitt ansvar. Det tror jeg er en strategi som gjorde at jeg klarte å overleve i den der tiden.» Informant 1

For noen dreier sortering seg om oppgaver og ansvar, mens det for andre dreier seg om praktisk rydding. En av informantene beskriver effekten av å ha det ryddig.

«Jeg rydder, det er lurt for ansatte og det er lurt for meg selv. Jo, før jo heller, for du bruker mye tanke energi. Man blir sliten og det setter seg der hvis man ikke har det ryddig.» Informant 5

Prioritering omtales av flere informanter. En av lederne forklarer prioritering som å finne en balanse:

«... du måtte ta det som hastet mest (...) å finne en sånn mellomting.» Informant 3

4.3.3 Generere overskudd

Fire av lederne trekker frem viktigheten av å koble av for å generere ny energi til å håndtere utfordringer. Her peker flere informanter på hva de gjør utenfor jobb for å skape nytt overskudd til å håndtere utfordringer på jobb. Evne til å skille mellom jobb og privatliv nevnes av flere som viktig for å koble av.

«Men så er det det der at man klarer å koble av når man kommer hjem, og man klarer å leve i det her. Jeg tror nok min strategi er å skjønne når er det jeg skal gå hjem? Når er min jobb over og andres begynner? Jeg gikk jo hjem til en rimelig tid hver kveld. Jeg klarte å sette grenser for meg selv.» Informant 1

«For min del da tenker jeg kanskje at jeg må ta vare på meg selv så jeg kan være i jobb, med å bli flinkere til å koble ut og ikke være på jobb hele tiden. Ikke gå inn å sjekke mail, koble ut, gå turer, samle overskudd.» Informant 2

En av lederne trekker frem betydningen av fysisk trening og forklarer litt mer utdypende:

«Jeg kjente på en periode hvor det var veldig tøft, det å komme seg ut å få frisk luft og samtidig trene litt, eller gå seg en tur hvor man følte man fikk brukt kroppen på en annen måte. At man sliter ut kroppen på en annen måte og får tømt hodet litt (...) I den verste støyen på jobb så tenkte jeg det var veldig viktig at man ivaretar seg selv utenfor jobb også. Fordi man da står mer stødig og er mer fysisk robust til å takle de tingene som er på jobb (...) Man må ha det bra med seg selv for å kunne bidra bra på jobb. I hvertfall når du sitter som leder.» Informant 6

4.3.4 Samarbeid

Flere av lederne forklarer at det er viktig å ha andre å samarbeide med når ting blir krevende. Lederne peker her på støtte til å utføre og løse utfordrende oppgaver.

To informanter beskriver samarbeid som viktig for å forstå situasjonen og finne løsninger sammen med.

«Man trenger personer rundt seg som man kan få litt råd fra og sparre litt med. Det er veldig verdifullt.» Informant 1

«Når man står flere sammen så står man stødigere og man har noen å diskutere med og kan man komme med innspill.» Informant 6

Tre informanter knytter samarbeid til bruk av ressursene og selve gjennomføringen av oppgaver.

«Det må handle om å tenke hvem skal jeg få sammen med meg for å løse denne utfordringen. At man ikke bare begynner helt selv og skal gape over absolutt alt, det blir for voldsomt, at man tidlig delegerer og tenker hvem kan jeg spille på. Og det er ikke lett når det er så kaotisk, for man må jo bruke tid på det også.» Informant 2

«... det er klart at når man har sittet som leder noen år så vet man at det er ting man faktisk må ha hjelp på andre for å kunne løse.» Informant 4

«Du skal ikke sitte med slik alene. Vi har en avdeling vi skal serve og vi må bruke ressursene rundt oss.» Informant 5

Betydningen av samarbeid virker å strekke seg fra noen å tenke og diskutere med til noen å gjennomføre oppgaver sammen med. Samarbeid fremstår enda viktigere i krevende situasjoner.

4.3.5 Positiv forsterkning

Å ha en positiv holdning trekker lederne frem som viktig, spesielt under vanskelige forhold. Her peker de på å snakke positivt til seg selv og hvordan positivitet kan smitte og være en motvekt til negativitet som kan komme frem når ting blir utfordrende.

To av informantene beskriver en positiv drivkraft vi oppfatter er gjennomgående hos lederne vi har intervjuet:

«Men det er viktig å rose seg selv, fokusere på det positive, og ikke grave seg ned, for det er ganske så overveldende. Så det er jo lett å tenke, dette takler jeg ikke, eller dette mestrer jeg ikke, så det er jo viktig å fokusere på det positive og det man får til (...) spesielt når det er så heftig som det er, som det var.» Informant 2

«For å ikke la seg påvirke, man blir jo påvirket av de rundt seg, man blir påvirket av systemet og at det er litt fort å havne i sånn negativ spiral fordi man føler man stanger litt hodet i veggen (...) Så er det jo å snakke positivt til seg selv og framheve at jeg har faktisk med meg en god del ballast, så jeg har faktisk noe å bidra med.» Informant 6

4.3.6 Erfaring

Flere av informantene nevnte under intervjuene at erfaring de hadde fra tidligere har en innvirkning på hvordan de håndterte utfordringene som oppstod under pandemien.

Vi spurte alle informantene om de hadde stått i lignende situasjoner tidligere. Fem informanter svarte at de ikke hadde stått i en lignende situasjon, men at andre tidligere erfaringer har hatt innvirkning på dem. En av informantene forklarte at hun hadde stått i lignende vanskelige situasjoner tidligere. Samtidig så forklarer hun at det opplevdes annerledes denne gangen.

En av informantene beskriver:

«Nei ikke så heftig, men for min del så har det jo vært hektisk fra jeg begynte som enhetsleder.» Informant 2

En annen leder beskriver Covid-situasjonen som noe hun ikke var forberedt på.

«Som Covid-19? Nei, det trodde jeg aldri at jeg skulle oppleve.» Informant 4

Om tidligere erfaringer sa to informanter:

«Tror det hjalp meg veldig at jeg hadde den erfaringa fra tidligere.» Informant 1

«Det å være leder, det er ikke så lett, det er ikke noe man blir over natten, det er noe man må erfare (...) Også kjenner du nå når du har gjort det en stund så kan du jo senke skuldrene litt, du vet jo det går bra.» Informant 4

På spørsmål vedrørende hvordan tidligere erfaring har påvirket henne under pandemien, svarte en av lederne:

«Det var veldig viktig for meg at personalet skulle vite hvor jeg var og at de visste at jeg var der for å se de og til at de hadde det bra (...) Det å vite at, eller at

personalgruppa vet at du er der og er til stede. Og at man jobber i lag for å for noe, at man står ikke alene i det.» Informant 6

Flere av lederne snakket også om at pandemien har gitt dem og medarbeidere nye erfaringer.

To av informantene sa følgende:

«Det er viktig å lære ut av det vi har vært igjennom. Både for egen del, men også så andre kan lære ut av det. Tror vi har lært utrolig mye alle sammen som har stått i det (...) det gir mestringsfølelse når man klarer å ha en viss kontroll og når det hele roer seg, det gir jo mestringsfølelse at vi klarte det på et vis.» Informant 2

«... det var vel hele sykehuset som var usikker på hvordan vi skulle forholde oss, tenker jeg, fra toppledelsen og ned. Det hadde ikke skjedd i dag (...) Jeg synes jo selv at vi har klart det bra. Jeg er egentlig veldig stolt av hva alle har gjort.» Informant 4

Erfaring er noe som opptar alle informantene og beskrives som noe som setter dem i stand til å gjøre jobben sin bedre.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gått gjennom funnene fra vår datainnsamling. På noen områder er svarene fra informantene sammenfallende og på andre områder er svarene mer sprikende. Vi vil her gi en oppsummering av våre hovedfunn.

Hovedfunn fra utfordringer under krevende forhold:

- Mye usikkerhet og planlegging i starten av pandemien.
- Informantene beskriver en økning av arbeidsmengde på bakgrunn av pandemien. De forklarer at det var utfordrende å prosessere mye informasjon og iverksette beredskapstiltak, samtidig som de skulle opprettholde enhetene primærfunksjon.
- Lederne peker på viktigheten av å være tilgjengelig for ansatte, spesielt under pandemien.
- Vanskelig å holde oversikt over all informasjon som kom og justere arbeidet sitt deretter.

Hovedfunn fra selvledelsesstrategier:

- Det er individuelt hvordan informantene benytter de forskjellige strategiene.

- Informantene jobber med å forbedre seg selv som ledere.
- Samarbeid med andre virker å være viktig for å finne gode løsninger på arbeidsoppgaver og redusere arbeidsbelastning.
- Positivt selvsnakk betraktes som viktig, informantene ønsker å benytte seg av dette i større grad.
- Lederne fokuserer på det positive i jobben sin.
- Informantene ser nytten av selvledelsesstrategier, men er ikke kjent med selvledelsesstrategiene fra tidligere.

Hovedfunn som handler hvordan håndtere krevende forhold:

- En åpen holdning til utfordringer kan være nyttig for å ikke bli overveldet under krevende forhold.
- Sortering og prioritering fremstår å bidra til å redusere stress.
- Viktig å generere overskudd for å håndtere utfordringer på jobb og arbeidsbelastning.
- Å ha noen å samarbeide med fremstår å være spesielt viktig under krevende forhold.
- Positiv forsterkning kan være en viktig motvekt når ting er vanskelig.
- Erfaring beskrives som viktig for at lederne skal løse arbeidsoppgaver, spesielt under krevende forhold.

5.0 Analyse

I dette kapittelet vil vi analysere våre funn opp mot det teoretiske rammeverket. Vi har strukturert analysen etter forskningsspørsmålene og vi vil presentere en oppsummering etter hver del. Først vil vi ta for oss utfordringer under krevende forhold, deretter selvledelsesstrategier under krevende forhold, for så å drøfte hva som kan bidra til å øke motstandskraft hos ledere.

5.1 Utfordringer under krevende forhold

5.1.1 Ledelse i krise

I første del av intervjuene spurte vi informantene om hva slags utfordringer de opplevde under koronapandemien. Lederne forklarte oss at utfordringene de opplevde handlet om mengden informasjon og forhold knyttet til beredskapstiltakene sykehuset iverksatte.

Trusselen sykehuset stod ovenfor var et virus som potensielt kunne forårsake en massiv innleggelse av pasienter. En slik utvikling ville kreve så mye ressurser at sykehuset ikke hadde kapasitet nok til å håndtere arbeidsmengden. Situasjonen kan ses i sammenheng med Ulmer et. al. (2007), referert i Johnson (2018), som beskriver en krise som en uforutsigbar situasjon, eller en serie av hendelser som skaper usikkerhet og truer organisasjonens virke.

I denne situasjonen var det Covid-19 viruset som truet sykehusets normale drift. For å unngå, og for å forberede seg på denne trusselen iverksatte Nordlandssykehuset beredskapstiltak. Tiltakene som ble iverksatt var blant annet omdisponering av personell, etablering av beredskapsplaner for flere mulige scenarioer, og en rekke nye smitteverntiltak. Som Aarset (2010) forklarer vil det være lederen sitt ansvar å løse krisen så effektivt som mulig. Ansvar for mellomlederne fikk i denne sammenheng var implementering av de nye beredskapstiltakene.

Covid-19 viruset truer liv og helse, både regionalt, nasjonalt og globalt. I denne oppgaven har vi fokusert på konsekvensen koronapandemien hadde for mellomledere ved ett sykehus, og vi har ikke fokusert på andre områder.

Ifølge Johnson (2018) handler kriseledelse om tiden før, under og etter en krise. Når informantene forklarte oss om pandemien, så refererte de ofte til starten av pandemien. Spesielt perioden fra mars til mai 2020. Dette kan ses i sammenheng med Sørensen (2017)

beskrivelse av faser i krisehåndtering. Når informantene refererer til krisen, snakker de om responsfasen av krisen, og de utfordringene de opplevde i denne perioden. Responsfasen er den perioden krisen inntreffer og man blant annet iverksetter beredskapstiltak (Sørensen, 2017). Vi antar at de referer til denne perioden fordi situasjonen da var uoversiktlig, og de opplevde en rekke utfordringer samtidig innenfor et begrenset tidsrom.

5.1.2 Informasjon

En av utfordringene lederne forteller om er prosessering, videreformidling og sortering av informasjon. Utfordringen lederne beskriver her mener vi kan ses i sammenheng med Blondin & Boin (2018), som forklarer at i responsfasen av en krise må ledere skape en felles forståelse for situasjon og hva som må gjøres. Noe som i praksis betyr at lederne må innhente, analysere og videreformidle informasjon.

Informantene forklarer at de opplevde å få mye informasjon, og at det var utfordrende å sortere ut hva slags informasjon som var relevant for deres enhet, og hvilke retningslinjer som var førende fra dag til dag. Lederne forklarer videre at sortering av informasjon ble spesielt vanskelig da informasjonen endret seg hurtig, som den gjorde i starten av pandemien. Erfaringene lederne beskriver sammenfaller med Blondin & Boin (2018) som beskriver at en krise har en tendens til å øke volum og hyppighet av informasjon. De forklarer at det er blant annet dette som er bakgrunnen for at informasjon og kommunikasjon blir vanskeligere under en krise.

Utfordringene med å forholde seg til raske endringer og nye føringer beskrives av alle informantene. For eksempel forteller en av informantene om stadig nye retningslinjer fra smittevernseksjonen, Folkehelseinstituttet, Nordlandssykehuset og Helsedirektoratet. Det informantene beskriver kan knyttes til Liu & Li (2012) som forklarer hvordan ulike faktorer kan gjøre arbeidsoppgaver mer kompleks, og på den måten gjøre oppgavene vanskeligere å utføre. En av informantene forteller om opplevelsen av at informasjonen hun mottok var så sprikende og skiftende, at hun ble nødt til å ta nye avgjørelser tilnærmet fra time til time. Noe informanten beskriver fikk konsekvenser for effektiviteten i arbeidet hennes. Ved å ta utgangspunkt i Liu & Li (2012) kan dette forklares med at hyppige endringer, stor grad av usikkerhet og ustrukturerte retningslinjer er forhold som kan medføre økt kompleksitet i arbeidsoppgavene.

Situasjonen var uoversiktlig, og usikkerheten var betydelig under koronapandemien. Lederne beskriver at planene de lagde den ene dagen, ikke var relevant den neste. Informantene begrunner dette med hyppige endringer av retningslinjer og føringer. Som videre forårsaket at de planene de lagde ikke kunne brukes videre. Informantene forklarte også at de måtte lage planer for flere ulike scenarier som kunne oppstå. Disse planene skulle utarbeides mens situasjonen var under stadig endring, og lederne hadde tidspress for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Opplevelsen kan ses i sammenheng med Johnson (2018) som forklarer at ledere må håndtere utfordringer med høy viktighet og stor kompleksitet. Med utgangspunkt i Liu & Li (2012) kan tidspress og usikkerheten informantene beskriver være med på å øke kompleksitet i arbeidsoppgavene. Vi kan også se situasjonen i sammenheng med Blondin & Boin (2018) som beskriver at informasjon og kommunikasjon også blir mer utfordrende når etablerte rutiner og prosedyrer endres, og hvor ledere skal utføre arbeidsoppgaver samtidig som de skal prosessere mye og ufullstendig informasjon.

5.1.3 Implementering av beredskapstiltak

Håndtering av koronapandemien førte til at mye av sykehusets personell ble omdisponert. Som tidligere nevnt fikk to av lederne tilført personell, to av lederne måtte avgi personell og de siste to lederne ble ikke direkte berørt av omdisponeringen. Lederne forteller også at de måtte prosessere mengder av informasjon samtidig som de sørget for implementering av de omdisponerte.

For de enhetene som måtte avgi personell måtte de finne nye måter å løse enhetens oppgaver på med redusert bemanning. Informantene som mottok personell, forteller om en økt mengde administrasjon og planlegging. Lederne forklarer at de opplevde den økte mengden administrasjonsoppgaver som svært tidkrevende. For de informantene som ble berørt, synes omdisponering av personell å være det tiltaket som skapte flest utfordringer.

Veksten i administrative oppgaver begrenset ledernes kapasitet til å planlegge og sette i gang pålagte beredskapstiltak. Dette kan vi se i direkte sammenheng med det Blondin & Boin (2018) beskriver om beslutningstaking som utfordring under responsfasen av en krise. De peker her på at ledere skal definere tiltak som skal iverksettes på bakgrunn av krisen og videre sørge for implementering av tiltakene. Ledernes forståelse av situasjonen og kjennskap til konsekvenser av tiltakene som blir iverksatt er vesentlig for krisehåndteringen. I dette tilfellet ble tiltakene iverksatt av toppledelsen ved sykehuset og mellomlederne sitt ansvar var å sørge

for implementering. Som en utilsiktet effekt ble mellomlederne påført mer administrasjon. Hvorvidt økningen i administrative oppgaver var forutsett av toppledelsen, har vi ikke undersøkt nærmere.

Ifølge Johnson (2018) er det ikke uvanlig at ledere under kriser må utføre arbeidsoppgaver de ikke har håndtert tidligere. Under intervjuene forteller flere av informantene at de fikk nye arbeidsoppgaver. Når lederne utdyper innholdet i de nye oppgavene forteller de at dette var oppgaver de var kjent med fra tidligere. Det som imidlertid beskrives som annerledes var mengden arbeidsoppgaver, omfanget av endringer, tidspress og usikkerhet i tilknytning til pandemien. Samlet virker disse faktorene å gjøre arbeidsoppgavene til lederne mer tidkrevende og utfordrende. Konteksten og de konkrete årsakene informantene trekker frem kan ses i sammenheng med faktorer Liu & Li (2012) har påpekt, skaper kompleksitet i arbeidsoppgaver.

Når informantene snakker om iverksetting av beredskapstiltak nevner de også at de måtte sørge for å opprettholde enhetenes primærfunksjon. Med primærfunksjon menes de oppgavene og ansvarsområdene enhetslederne og enheten har til vanlig. Under intervjuene kommer det frem at kombinasjonene av implementering av beredskapstiltak og opprettholdelse av primærfunksjon skapte stor arbeidsbelastning. For flere av lederne var dette mer enn de klarte å håndtere alene. Situasjonen kan ses i sammenheng med Weick & Sutcliffe (2015) som forklarer at det er en svært krevende øvelse å håndtere motsetninger. Motsetningene de referer til her er håndtering av trussel og opprettholdelse av normalt virke. Dette kan også ses i sammenheng med ambidekstre ledelse (Martinez-Corcoles, 2017). I lys av oppgavens kontekst kan vi forstå ambidekstre ledelse som evne til å drive krisehåndtering samtidig som normal drift opprettholdes. Med utgangspunkt i Weick & Sutcliffe (2015) kan vi i så fall anta at dette er oppgaver som er så ulike, at de krever to forskjellige type tankesett og utførelse. Sett i sammenheng med mengden oppgaver kombinert med stadige endringer og usikkerhet, virker dette å være viktige årsaker til at belastningen for enkelte ledere oversteg deres kapasitet.

5.1.4 Erfaring

Vi spurte også informantene om de hadde opplevd en lignende situasjon tidligere. De fleste informantene svarte at de aldri hadde opplevd noe som kunne sammenlignes med pandemien. En av informantene kunne derimot fortelle at hun hadde opplevd noe som fikk henne til å dra

paralleller til pandemien. Hun forklarer her om personlige reaksjoner og hvordan hun forberedte seg på hvordan medarbeiderne skulle reagere. De lederne som oppgir at de ikke har stått i en lignende situasjon, forteller også at de har gjort seg erfaringer som ledere. Som de videre gir uttrykk for har vært med på å forme hvordan de håndterer nye utfordringer.

Uttalelsene fra informantene kan ses i sammenheng med Karp (2016) som forklarer at hvordan vi håndterer utfordringer avhenger av tidligere utfordringer vi har måtte håndtert. Omfanget av mulige situasjoner mellomledere på et sykehus kan bli stilt ovenfor er derimot stort. Williams et. al. (2017) hevder at forberedelser ledere har gjort før kriser kan påvirke hvordan de responderer.

5.1.5 Oppsummering analyse utfordringer under krevende forhold

Alle informantene oppgir å ha opplevd utfordringer på bakgrunn av koronapandemien. De utfordringene som var mest fremtredende for mellomlederne i utvalget var uforutsigbarhet og større arbeidsmengde. Lederne måtte håndtere mengder informasjon, prosessere denne informasjonen, for så å videreformidle informasjonen til ansatte. Lederne fikk også nye arbeidsoppgaver etter hvert som Nordlandssykehuset iverksatte sine beredskapstiltak, og samtidig skulle de bevare enhetenes primærfunksjoner. Hyppige endringer, usikkerhet og mengden arbeidsoppgaver kan ha gjort oppgavene mer komplekse for lederne. Når slike kriser oppstår kan vi heller ikke forberede oss på alle utfordringer som kommer. Informantene forteller at de ikke har opplevd en lignende situasjon som koronapandemien, men at de har erfaringer som har påvirket hvordan de håndterer utfordringer. På bakgrunn av utfordringene lederne forteller om, fremstår det for oss som evnen til å håndtere motstand er viktig under krevende forhold.

5.2 Selvledelsesstrategier under krevende forhold

For å kartlegge hva lederne gjorde for å håndtere utfordringer under koronapandemien, spurte vi først hvordan de forholdte seg til forskjellige selvledelsesstrategier. For å klargjøre skillet mellom hva lederne anså som nyttig i en normal hverdag og under krevende forhold, fulgte vi opp med spørsmål om hva de gjorde, og hva de anså som nyttig under pandemien.

Her fikk vi flere interessante svar. I en normal hverdag fremstår det som lederne opplever flere av selvledelsesstrategiene som nyttige. Under krevende forhold som pandemien, så fremstår det som enkelte av strategiene utmerker seg mer.

Ulikhet i hva ledere anser som nyttige selvledelsesstrategier, kan ses i sammenheng med Johansen & Frandsen (2010) som beskriver at det som skiller kriseledelse fra annen ledelse, blant annet er kontekstuelle forhold. Kontekstuelle forhold, som koronapandemien, skaper nye utfordringer og andre forutsetninger for ledelse, enn en normal hverdag. Vi ser også informantenes uttalelser i sammenheng med Jacobsen & Thorsvik (2012) sin definisjon av ledelse. Hvor ledelse kan forstås som en spesiell atferd som har til hensikt å påvirke andres tanker, holdninger og atferd. Jacobsen og Thorsvik (2012) sin definisjon mener vi er anvendelig i flere sammenhenger. Vi tenker samtidig at ledelse kan påvirkes av den konteksten lederne står i.

Informantene forteller om en rekke utfordringer under pandemien som står i kontrast til den normale hverdagen. Vi tenker at dette kan være en årsak til at ulike strategier vil være hensiktsmessig å benytte i en normal hverdag, sett opp mot ledelse under krevende forhold. Vi vil i dette delkapittelet analysere de forskjellige verktøyene lederne anså som nyttige, og hvilke som var mindre hensiktsmessig under krevende forhold.

5.2.1 Selvledelse

Strategiene innenfor selvledelse kan forstås som prestasjonsfremmende strategier (Glasø & Thompson, 2020). Selvledelse benyttes for å prestere bedre i situasjoner du anser som nyttig å prestere bedre i. Det kan også benyttes for å prestere bedre i situasjoner man ser det er hensiktsmessig å endre seg for å oppnå et ønsket resultat. Karp (2016) forklarer at en forutsetning for å benytte strategiene effektivt er at man først identifiserer hvilke arenaer man ønsker å prestere på. I denne oppgaven så har vi sett på sammenhengen mellom ulike strategier og ledelse under krevende forhold.

Lederne forklarte at de ikke var kjent med selvledelsesteori fra tidligere. Samtidig forklarte de at de anser selvledelse som nyttig under koronapandemien. Det som midlertidig var forskjellig, var hvilke strategier lederne mente var nyttige. Det ser ut til at det kan være en sammenheng mellom hvilke strategier lederne opplevde som nyttig og de forskjellige

utfordringene de opplevde under pandemien. Som tidligere nevnt ble lederne på ulike måter påvirket av pandemien, og opplevde forskjellige utfordringer. Lederne er også ansvarlig for enheter med forskjellige ansvarsområder og forskjellige personalgrupper. En av informantene forklarer at det er spesielt vanskelig å tenke strategi under vanskelige forhold. Flere av informantene nevner også at under omstendigheter som pandemien, er det viktigere å handle enn å legge planer og tenke strategi.

I forbindelse med spørsmålene om selvledelse under krevende forhold, peker noen av informantene spesielt på strategier som bidrar til struktur. Andre vektla positivitet og visualisering. Hvilke strategier informantene bruker er forskjellig. Et gjennomgående trekk er at de velger strategier ut fra sine individuelle behov. Informantenes uttalelser kan på denne måten knyttes til Neck & Manz (2010) som forklarer at selvledelse handler om individuell selvpåvirkning, som kan beskrives som en prosess i seg selv. Individuell tilpasning står som et viktig prinsipp i all selvledelse. Det er gjennom en individuell selvregulering og påvirkning at en kan oppnå det man ønsker (Neck & Houghton, 2006).

5.2.2 Den indre stemmen

Under pandemien forklarer flere av lederne at de tok utfordringen på strak arm. En av informantene forklarer at hun ikke benyttet noen spesiell strategi under pandemien. Snarere omtaler hun sin tilnærming nærmest som en overlevelsestrategi. En annen leder forklarer at hun tror det er nødvendig å ta utfordringer etter hvert som de kommer. Videre forklarer hun at det er viktig å ikke være redd for å ta fatt på en ny oppgave, selv om situasjonen er usikker. Disse funnene kan ses i sammenheng med kognitive strategier innenfor selvledelse.

Glasø & Thompson (2020) forklarer at negative antagelser og dysfunksjonelle tanker kan forårsake at vi legger unødvendige begrensninger på oss selv. Det informantene forklarer tolker vi til å representere en motsetning til negative antagelser og dysfunksjonelle tanker. Informantene lar seg ikke begrense av usikkerhet, men velger heller å «hoppe i det». Dette kan også ses opp mot et mulighetsrettet tankesett, som beskrives av Glasø & Thompson (2020), der individer ser på utfordringer som en mulighet. Samtidig er det noen av informantene som beskriver at de ikke ser på utfordringer som en ny mulighet. De beskriver snarere at utfordringer ikke gjør dem handlingslammet, og at de ikke nødvendigvis lar seg skremme av nye utfordringer.

En av informantene forteller derimot at hun blir trigget av utfordringer. Dette kan trolig samsvare mer med definisjonen på et mulighetsrettet tankesett. Samtidig tolker vi det slik at holdningene lederne utviste når de stod overfor utfordringer, kan samsvare med hva de kognitive strategiene i selvløse er med på å beskrive. Spesielt i forhold til at våre tanker ikke skal legge unødvendige begrensninger på oss.

5.2.2.1 Positivt forsterkning

Vi spurte også informantene om andre momenter som er knyttet til kognitive strategier i selvløse. På spørsmålet om de fokuserte på positive sider ved jobben sin, forklarte informantene at det å fokusere på positive aspekter er spesielt viktig under krevende forhold. Flere av informantene forteller også at en positiv holdning kan være en motvekt når ting blir vanskelig.

En av informantene peker på viktigheten av å skape en positiv holdning i personalgruppen for å bygge selvtillit og et godt arbeidsmiljø. En annen informant forklarer hvordan interessante sider av jobben kan bidra til å sette ting i perspektiv når hun opplever å jobbe i motbakke. I sammenheng med krevende forhold forklarer en av lederne at det er viktig å ikke grave seg ned og fokusere på det man får til. Det informantene forteller her kan vi se i sammenheng med Karp (2016) som forklarer at positiv forsterkning er med på å fremme positiv atferd som påvirker vår indre dialog, for bedre å takle motstand.

Når individer revurderer sin oppfattelse av en situasjon og blir bevisst sin indre dialog kan det påvirke oss til å bli mer konstruktiv, positiv og mulighetsrettet (Glasø & Thompson, 2020). Dette kan ses i sammenheng med det lederne forklarer om effekten av positiv forsterkning for å håndtere utfordringer. Lederne forklarer at de i krevende situasjoner snur tankesettet sitt og retter det mot mer konstruktive sider.

Kognitive strategier innenfor selvløse beskriver hvordan vi kan endre negative tankemønstre (Glasø & Thompson, 2020). Det informantene forteller kan vi se i sammenheng med forbedring av trossystem, som omhandler å erstatte negative antagelser og dysfunksjonelle tanker med et mer konstruktivt tankesett. Når lederne korrigerer seg selv og tenker «dette får jeg til» skapes det muligheter for påvirkning. Det informantene forteller kan

ses i sammenheng med Bandura (1986) som forklarer at hvis vi tror vi får til å håndtere utfordringer, fører dette til mer aktiv innsats for å løse utfordringen.

5.2.2.2 Positivt selvsnakk

Positiv forsterkning kan også være å snu negativ selvsnakk til positivt selvsnakk (Karp, 2016). Vi spurte informantene om de snakket positivt til seg selv. Lederne forteller at dette er en viktig faktor både i møte med hverdagen og under krevende forhold. Fire informanter forteller at positivt selvsnakk er noe de synes de bør bli bedre på. Bare to informanter oppgir at de er svært oppmerksomme på å snakke positivt til seg selv.

Lederne som forteller at de kunne blitt bedre på positivt selvsnakk begrunner dette med at det ikke alltid er så lett. En av informantene forklarer at vi aldri kan bli overtrent, og at vi må trene hver dag for å klare å snakke positivt til oss selv. Dette er i tråd med litteraturen innenfor selvledelse. Manz (1992) forklarer at ikke alle er like effektive selvledere. Han begrunner det med at vi ikke alltid gjennomfører de målene vi setter for oss selv. En viktig komponent i selvledelse er trening. Mer konkret peker atferdsstrategier på trening på ønsket atferd som et mulig virkemiddel (Karp, 2016). Det er nettopp trening i strategien som kan øke vår evne til selvledelse (Marques-Quinteiro et al., 2019).

Flere av informantene forklarer hvordan de benytter positivt selvsnakk. En av lederne forklarer at det er av stor betydning hvordan vi ser på livet, utfordringer og hvordan man snakker til seg selv. En annen forklarer at man må snakke positivt til seg selv og fremheve det faktum at man har noe å bidra med. En tredje leder forklarer at det er viktig å snakke positivt og fokusere på det man får til. Uttalelsene kan vi se i sammenheng med Karp (2016) som forklarer at det vi sier til oss selv har betydning for hvordan vi håndterer motgang. Vi tolker det lederne beskriver om positivt selvsnakk, som en teknikk for å minne seg selv på at man innehar de ferdighetene som skal til. For å mestre utfordringer som oppstår under krevende forhold.

5.2.2.3 Visualisering

En annen metode for å påvirke den indre stemmen er visualisering. To av lederne oppgir at de bruker visualiseringsteknikker før de skal gjennomføre noe de opplever som utfordrende. Lederne forklarer at de bruker denne teknikken mest i sammenheng med samtaler med

medarbeidere eller ved innføring av endringer i enhetene. Informantene forklarer at de bruker visualisering til å se for seg personen(ene) de skal møte og deres reaksjoner. Videre forestiller de seg hvordan de skal ordlegge eller presentere budskapet. Dette samsvarer med Karp (2016) som beskriver at visualisering er en mulighet for å trene mentalt før en utfordring. Gjennom visualisering kan man også oppnå større selvtillit og øke sannsynligheten for å lykkes (Antonietti, 1991., referert i Glasø & Thompson, 2020).

Informantene beskriver at de under krevende forhold endrer tankesettet sitt til et mer mulighetsrettet tankesettet. De fokuserer på det positive og tilstreber å snakke positivt til seg selv. Videre benytter noen av informantene visualisering som en teknikk i møte med utfordringer. Det fremstår som informantene benytter disse teknikkene for å øke optimisme og tro på egen mestring, som de beskriver er en nødvendig motvekt under krevende forhold.

5.2.3 Generere overskudd

Analysen av faktoren «generere overskudd» er relativt sammensatt, og deles derfor inn i områdene sortering, koble av og samarbeid.

5.2.3.1 Sortering

Lederne forteller om utfordringer som økt arbeidsmengde og mye informasjon å holde oversikt over under pandemien. Informantene peker i denne sammenheng på nytten av å være systematisk og «å rydde». En av lederne snakker også eksplisitt om å prioritere det som er viktigst. Med utgangspunkt i informantenes beskrivelser, tolker vi at lederne bruker sortering og prioritering som en teknikk for å håndtere arbeidsmengden og informasjonsmengden. To av lederne forteller også at de sorterer for å unngå å bli stresset eller bruke u hensiktsmessig mye energi på arbeidsoppgaver.

Ledernes evne til å opprettholde energibalanse fremstår som spesielt viktig under perioder med motgang. Hughes (2016) forklarer at ledere bør sørge for å gjenvinne sin energibalanse i perioder med press fra omgivelsene. Dette støttes av Schwartz & McCarthy (2007) som forklarer at det er hensiktsmessig å skape overskudd for å håndtere høy arbeidsbelastning. Det informantene forteller om sortering ser vi samsvarer med Schwartz og McCarthys (2007) faktorer for å generere mentalt overskudd. Schwartz og McCarthy (2007) mener at for å generere mentalt overskudd så kan vi strukturere og prioritere arbeidsoppgaver. Vi tolker det

informantene forteller om sortering og prioritering til å være et nyttig verktøy når arbeids- og informasjonsmengden blir stor og uoversiktlig.

5.2.3.2 Koble av

Informantene forteller at det er viktig å koble av for å generere overskudd. Lederne beskriver at de må koble av for å ha energi til å håndtere utfordringer på jobb. Informantene informerer om at de kobler av gjennom å sette grenser for seg selv. For eksempel med å gå hjem i rimelig tid og å la være å sjekke mail etter arbeidstid. Flere informanter nevner også fysisk aktivitet som en metode for å koble av og generere nytt overskudd. Det informantene beskriver tolker vi til å ha betydning for å gjenskape mentalt og fysisk overskudd som de trenger for å kunne gjøre jobben sin. Dette kan ses i sammenheng med det Schwartz og McCarthy (2007) forklarer om hvordan ledere kan generere fysisk og mentalt overskudd. Mer spesifikt beskriver Schwartz og McCarthy (2007) at fokus på basalbehov og det å unngå forstyrrelser er momenter som kan generere slikt overskudd. Når lederne unngår å sjekke mail og sørger for å gå hjem i rimelig tid, så tolker vi dette som måter å unngå forstyrrelser på og på den måten få mental hvile. Samtidig så vil fysisk aktivitet være med på å generere et fysisk overskudd. Slik lederne beskriver fysisk overskudd fremstår trening også å bidra til et mentalt overskudd, som vil være viktig for å håndtere arbeidsbelastning. Dette kan også ses i sammenheng med Karp (2016) som forklarer at viljestyrke kan forstås som evnen til å gjennomføre i møte med motgang, eller som i denne sammenhengen, evne til å gjennomføre arbeidsoppgaver og håndtere hyppige endringer. Karp (2016) beskriver også at fysisk aktivitet og hvile kan virke positivt inn. Dette fremstår å samsvare med det informantene forteller om som faktorer som generere overskudd for dem, og viktigheten av å ha fysisk og mentalt overskudd under krevende forhold.

5.2.3.3 Samarbeid

Lederne beskriver også at det er viktig å samarbeide med andre for å håndtere arbeidsbelastning. Ledere peker her på at gjennom samarbeid får de nyttige innspill til å løse arbeidsoppgaver. I tillegg forklarer de at samarbeid er viktig for å ikke slite seg ut. Under spørsmålet om de «håndterer utfordringer selv først», svarer samtlige av ledere at: ja de håndterer utfordringer selv først, men majoriteten av lederne fulgte opp med: hvis de er usikker, så søker de hjelp.

Når vi senere spør etter hensiktsmessige måter å håndtere krevende forhold, svarer flere av lederne at det er viktig å ha noen å samarbeide med. Vi forstår informantenes uttalelse til å forklare at lederne har tro på egne evner, men under krevende forhold som skaper usikkerhet, er det nødvendig å samarbeide. Vi kan se informantenes uttalelser i sammenheng med Karp (2016) mobilisering av viljestyrke. Karp (2016) forklarer at viljestyrke er en begrenset ressurs, man bør derfor være bevisst sine begrensninger. I denne sammenheng forteller informantene at når arbeidsmengden blir for stor, går dette utover andre arbeidsoppgaver de har ansvaret for. Det var blant annet i disse situasjonen informantene opplevde det var nødvendig å samarbeide med andre. Det informantene beskriver her tolker vi til å omhandle å være bevisst sine begrensninger, for så å iverksette tiltak, med hensikt å ikke bruke opp sine egne ressurser og på den måten håndtere arbeidsoppgavene.

Å kjenne sine begrensninger krever selvinnsikt. Ifølge Hughes (2016) og Karp (2016) er selvinnsikt en forutsetning for å kunne lede seg selv. I følge Glasø & Thompson (2020) er hensikten med å oppnå selvinnsikt i selvledelse; å avdekke hvordan vi reagerer i en gitt situasjon. Den innsikten kan videre gi oss muligheter til å justere oss i en mer hensiktsmessig retning. I sammenheng med alle faktorene lederne omtaler under «generere overskudd» fremstår det som de er bevisst hva som tapper dem for energi og hva som er energigivende. Tiltak som sortering, avkobling og samarbeid, er med på å gjenvinne energibalansen under krevende forhold.

Flere av informantene forteller også under intervjuene at de aktivt jobber med å forbedre seg selv på bakgrunn av innsikt de har fått. I tillegg til selvobservasjon peker informantene på at de har fått nyttig innsikt som følge av tilbakemeldinger fra kollegaer. Noen av informantene forteller at de jobber aktivt med å be mer om hjelp og å delegere oppgaver. Sett i sammenheng med å generere overskudd fremstår dette til å være viktige tilbakemeldinger for at lederen kan redusere sin arbeidsbelastning. Tilbakemeldinger fra medarbeidere fremstår da som enda en fordel med samarbeid, som mulig kan bidra til å hjelpe ledere til å ta valg som kan generere overskudd under krevende forhold.

5.2.4 Motivasjon

Målsetting og belønning handler i selvledelse om å øke motivasjon og innsats (Glasø & Thompson, 2020). Målsetting og belønning er også faktorer som påvirker vår indre stemme

og påvirker vår viljestyrke (Karp, 2016). Vi spurte derfor informantene om de satt seg konkrete mål og om de belønnet seg selv.

På spørsmålet om målsetting fortalte flere av informantene at under vanlig omstendigheter satt de seg konkrete mål de jobbet mot. Disse lederne hadde en oppgaveorientert tilnærming til målsetting. To andre informantene forklarte at deres mål var at ansatte skulle ha det bra på jobb. Uavhengig av ambisjonsnivået lederne hadde, fremstår det for oss som om lederne under normale omstendigheter har mål de jobber mot. Dette kan ses i sammenheng med målsettingsteori, innen motivasjonsteori, hvor mål er en motivasjonsfaktor (Glasø & Thompson, 2020).

På spørsmålet om belønning svarte to av lederne at de ikke hadde for vane å belønne seg selv. Derimot forklarte en av de andre lederne at hun belønnet seg med fritid og to ledere forklarte at de belønnet seg av og til. Selv om våre ledere ikke har noen utbredt bruk av belønning, tenker vi at lederne bruker belønning som en måte å øke motivasjon og innsats, i den grad de gjør det.

En av lederne forklarte derimot at hun belønnet seg selv i etterkant av den mest arbeidsomme perioden av pandemien. Dette kan ses i sammenheng med belønningssystemer som motivasjonsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2012). Hvor belønning er det som motiverer vedkommende til å stå på videre. Det informantene beskriver kan også ses i sammenheng med Karp (2016) som beskriver faktorer som påvirker den indre samtalen og at belønning kan brukes for å stå gjennom motstand. I denne sammenheng tolker vi det som, at den lovnaden informantene ga seg selv om belønning, kan være med på å gjøre henne mer utholdende i perioden med motstand.

Under spørsmålene som var relatert til motivasjon forklarte lederne hovedsakelig hva de pleier å gjøre under normale forhold. Et interessant funn vi gjorde gjennom intervjuene var at målsetting under krevende forhold ikke virket å være nødvendig for motivasjon. Flere av informantene fortalte oss at det ikke var mulig å tenke på mål. En av informantene beskrev at mål i arbeidshverdagen blir satt for henne, og det spesielt under krevende forhold. Vi tolker det informantene beskriver til å kunne peke på, at under vanskelige forhold så arbeider man i motiverende omstendigheter. Å løse utfordringer som oppstår under en krise kan virke å være motivasjon i seg selv.

Det informantene beskriver kan vi også se i sammenheng med naturlige belønningsstrategier i selvledelse. Manz (1992) forklarer at momenter som inngår i naturlig belønning er blant annet å skape omgivelser rundt selve oppgaven, som er givende i seg selv. Vi tolker det informantene forteller til å forklare nettopp dette, at under krevende forhold så jobber mellomlederne i omgivelser som kan forstås som givende. På den måten blir arbeidet mer motiverende.

5.2.5 Oppsummering selvledelsesstrategier under krevende forhold

Informantene benytter selvledelsesstrategier på forskjellige måter under normale omstendigheter og under krevende forhold. Strategiene de benytter, ser også ut til å være tilpasset deres individuelle behov. Koronapandemien har forårsaket nye utfordringer, og strategiene lederne benytter samsvarer i stor grad med det selvledelseslitteraturen beskriver.

Lederne forklarer at et mulighetsrettet tankesett, positiv forsterkning og visualisering kan være hensiktsmessige strategier for å oppnå optimisme og mestringstro under krevende forhold. Lederne reduserer stress og belastning gjennom fysisk aktivitet, sortering og prioriteringer samt å unngå forstyrrelser. De samarbeider med andre i den hensikt å redusere stress og energi de ellers ville brukt på arbeidsoppgavene. Belønning fremstår å kunne benyttes for å øke motivasjon, men det fremstår ikke som det er et virkemiddel lederne benytter seg av i stor grad. Målsetting fremstår heller ikke å være en strategi som er nødvendig for lederne under krevende forhold. Derimot så fremstår omstendighetene de krevende forhold skaper, som motiverende for lederne.

5.3 Øke motstandskraft hos ledere

5.3.1 Hvorfor øke motstandskraft

Problemstillingen vår tar sikte på å finne mer ut om hvordan man kan øke motstandskraften hos ledere under krevende forhold. Vi har derfor sett på teori om resiliens, som er med på å beskrive hva som gjør mennesker og organisasjoner motstandsdyktige.

Resiliens er ikke utelukkende knyttet til håndtering av kriser og katastrofer, men i et organisasjonsperspektiv er nivået av resiliens ofte det som kan beskrive hvorfor organisasjonen klarer å komme seg igjen etter perioder med motgang (Boin & van Eeten,

2013). Weick & Sutcliffe (2015) forklarer at forskning på høypålitelighetsorganisasjoner, HRO's, har bidratt til å forstå hva som kan øke graden av resiliens i organisasjoner. I denne sammenheng er resiliens ofte assosiert med organisasjonens evne til å håndtere motstridende krav. Weick & Sutcliffe (2015) forklarer videre at resiliens i organisasjoner kan beskrives som organisasjonens evne til å opprettholde sin normale funksjon, samtidig som den håndterer en trussel.

Martinez-Corcoles (2017) konseptualiserer også hvilken betydning ledere kan ha for å øke organisasjonens evne til å håndtere motstridende krav. Funn i flere studier viser at ledelse spiller en vesentlig rolle under en krise (Aarset, 2010; Johnson, 2018; Blondin & Boin, 2018). Sentralt i forståelsen av ledernes betydning for håndtering av kriser, står deres ansvar for å håndtere utfordringer som oppstår som følge av krisen. Herunder gjelder både å redusere skadevirkninger og å iverksette beredskapstiltak. Samtidig er lederne også elementer i organisasjonen som skal være med på å løse krisen.

Informantene forteller at en av deres hovedutfordringer var å opprettholde enhetens primærfunksjon, samtidig som de måtte prosessere mye informasjon og iverksette beredskapstiltak som skulle bidra til å håndtere krisen. Det informantene beskriver her kan ses i sammenheng med det Weick & Sutcliffe, (2015), Aarset (2010), Johnson (2018) og Martinez-Corcoles (2017) sier om ledelse i krise og hvordan organisasjonen responderer på en krisesituasjon.

Krisen informantene er med på å håndtere er koronapandemien. Det kan tenkes at ved forskjellige type kriser kan det oppstå ulike utfordringer. Samtidig beskriver Sørensen (2017) at beredskaps- og krisehåndtering generelt kan deles inn i faser som er felles for ulike typer kriser. Responsfasen som vi har fokusert på i denne oppgaven, kan trolig oppleves på en lignende måte ved andre kriser eller utfordringer. Mer konkret handler responsfasen om reaksjoner på krisen og iverksetting av tiltak. Ledernes beskrivelse av responsfasen og påfølgende utfordringer, ser ut til å samsvare med Sørensens (2017) forklaring av faser og Blondin & Boins (2018) beskrivelse av spesifikke utfordringer ledere kan oppleve.

5.3.2 Hvordan øke motstandskraft hos ledere

Ifølge Weick & Sutcliffe (2015) og Williams et. al. (2017) kan vi ikke forberede oss på alle mulige utfordringer. Derimot kan vi øke vår evne til å håndtere motgang. Eller med andre ord øke vår motstandskraft.

En norsk oversettelse av resiliens er motstandskraft (Karp, 2016). Gjennom intervjuene fikk vi innsikt i hva lederne gjorde for å håndtere utfordringene og hva de selv mente var viktige elementer for å øke sin motstandskraft under pandemien. Lederne vi intervjuet virker å ha en sterk selvoppholdelsesdrift. Samtidig finner de det utfordrende å håndtere uklar informasjon, stadig nye føringer og endrede retningslinjer. Disse utfordringene fremstår som frustrerende og de stjeler energi fra informantene. Samtidig mener vi å se at lederne «står han av». Når lederne over en lengre periode må håndtere endrede forutsetninger og skiftende oppgaver, tenker vi at innsats kan slites ned over tid. Overkommelige utfordringer i dag, kan bli et reelt problem over tid, hvis det ikke tas tak i.

I håndteringen av koronapandemien beskriver informantene at de bruker selvledelsesstrategier for å håndtere utfordringer som oppstår under krevende forhold, selv om de ikke var kjent med selvledelsesteori fra tidligere. Karp (2016) forklarer at bevisst bruk av selvledelse øker sannsynligheten for å takle utfordringer, og for å bli bedre i selvledelse kan man trene på konkrete strategier. Vi spurte ikke informantene direkte om de trente på de forskjellige strategiene. Derimot forklarte flere av informantene at de var bevisst områder de ønsket å forbedre seg på, og samtlige informanter fortalte at de jobbet systematisk med å forbedre seg selv.

Under intervjuene fikk vi inntrykk av at det er ulikt i hvilket omfang lederne benytter seg av selvledelsesstrategier. Samtidig tolker vi ut ifra det lederne beskriver at de benytter selvledelsesstrategier for å håndtere utfordringer, både under normale omstendigheter og under krevende forhold. Under krevende forhold peker lederne spesielt på faktorer som å påvirke sin indre dialog, generere overskudd og lære av tidligere erfaringer som viktige. Disse faktorene ser også ut til å samsvare med det teori om resiliens beskriver om individuell resiliens. Vi vil her gå gjennom de tre punktene og beskrive hvordan dette fremstår å ha bidratt til å øke ledernes motstandskraft under krevende forhold.

5.3.2.1 Indre dialog

Informantene forteller at de fokuserer på det positive og de snakker positivt til seg selv for å håndtere utfordringer under koronapandemien. Ved bruk av slike teknikker kan man påvirke den indre stemmen og skape et mer mulighetsrettet tankesett (Karp, 2016; Glasø & Thompson, 2020).

Når informantene snakker om hvordan de snakker positivt til seg selv, så beskriver de også at de ser tilbake og minner seg selv på at de har håndtert utfordringer tidligere. Dette kan ses i sammenheng med Bandura (1997) som forklarer at vår mestringstro blant annet kan påvirkes av våre tidligere mestringserfaringer. Vi tolker det informantene forteller her om positiv forsterkning til å være en bidragsyter til å øke egen mestringstro under krevende forhold. Dette kan ses i sammenheng med Ervolino-Ramirez (2007) og Ledesma (2014) som beskriver at mestringstro er en viktig faktor i individuell resiliens. Bandura (1986) forklarer også at økt mestringstro ofte medfører mer aktiv innsats i en situasjon og det er et sentralt moment som påvirker vår atferd, innsats og utholdenhet. Prussia et. al. (1998) har også sett på sammenheng mellom selvledelse og mestringstro. De fant ut at ved bruk av selvledelsesstrategier kan vi øke vår tro på egen mestring.

Informantene forteller også om hvordan de endrer den indre samtalen til å fokusere på positive aspekter i jobben sin, og viktigheten av å fokusere på ting man får til. Det informantene beskriver her kan ses i sammenheng med et mulighetsrettet tankesett (Glasø & Thompson, 2020). Et slikt tankesett kan føre til at vi i større grad utfordrer oss selv, og ikke legger begrensninger på oss selv. Tilsvarende faktorer ser vi nevnt i teorien om resiliens. Blant annet beskriver Ledesma (2014) at individuell resiliens kjennetegnes av utholdenhet, høy toleranse for usikkerhet og evne til å ta risiko. Videre ser vi sammenhenger med et mulighetsrettet tankesett og evne til å fleksibelt tilpasse seg endringer. Goleman et. al. (2017) forklarer at individuell resiliens kjennetegnes av individer som tilpasser seg situasjonen. Dette støttes av Martines-Corcoles (2017) som forklarer at ledere som improviserer, har større forutsetninger for å håndtere utfordringer som oppstår under en krise.

Informantene forteller også mer konkret om hva de gjorde under koronapandemien for å tilpasse seg. Her peker lederne på justeringer de gjorde på arbeidet sitt, i takt med endringene som kom. Det informantene beskriver fremstår for oss å være gode eksempler på hvordan de tilpasset seg under krevende forhold. En av informantene sier i denne sammenheng at det er

viktig å være bevisst hvordan man ser på livet, snakker til seg selv og ser på utfordringer. Vi tolker det informantene forteller er knyttet til fordelene med å endre tankesettet sitt. Det lederne beskriver virker å peke på at en konstruktiv indre dialog, kan være en nyttig faktor for å tilpasse seg endringer i arbeidssituasjonen. Videre kan det bidra til at de ikke bli overveldet eller handlingslammet i møte med motstand. Dette kan ses i sammenheng med Marques-Quinteiro et. al. (2019) som forklarer at ved bruk av selvledelsesstrategier kan vi øke vår evne til tilpasning og evnen til å håndtere utfordringer.

I sammenheng med positiv forsterkning fortalte flere av informantene at de opplever det som meningsfylt å jobbe under koronapandemien. De peker på faktorer som muligheten til å bidra til samfunnet og relasjoner med ansatte, og hvor takknemlig de er for å ha en jobb å gå til. Følelsen av mening ble forsterket av at samfunnet ellers stengte ned og andre ble permitterte. Det informantene beskriver kan ses i sammenheng med Karp (2016) som forklarer at det å finne mening er viktig for vår motivasjon og for å håndtere utfordringer. Samtidig kan det ses i sammenheng med faktorer som øker den individuelle resiliens. Hvor opplevelsen av mening er av betydning for vår evne til å stå gjennom og komme oss etter perioder med motstand (Ervolino-Ramirez, 2007; Ledesma, 2014; Goleman et al., 2017).

5.3.2.3 Generere overskudd

Informantene forteller om flere metoder de benytter for å øke sin utholdenhet under krevende forhold. Lederne forteller om faktorer som generere fysisk og mentalt overskudd når arbeidsbelastning blir stor. Dette kan sees i sammenheng med Ledesma (2014) som beskriver at individuell resiliens blant annet er karakterisert med utholdenhet. Dette utdypes av Hughes (2016) som forklarer at resiliens kan forstås som den kapasiteten vi har til å opprettholde personlig kontroll, og at ledere bør gjenvinne sin energibalanse og ikke bruke opp sine ressurser. Hun forklarer at ledere som ikke bruker opp sine ressurser, øker sin evne til å «komme tilbake» etter perioder med press fra omgivelsene. Vi tolker det lederne beskriver om å generere overskudd til å være hensiktsmessige for å komme gjennom perioder med usikkerhet og belastning. Det kan ses i sammenheng med Lovelace et. al. (2007) som forklarer at ved bruk av selvledelsesstrategier kan ledere bedre håndtere arbeidsrelatert stress, oppnå motivasjon og ha kontroll som er nødvendig for å både være effektiv i sitt arbeid og samtidig generere nødvendig overskudd.

Informantene peker i denne sammenhengen på viktigheten av samarbeid, både for å redusere total arbeidsbelastning, men også for å få sosial støtte under pandemien. Det informantene beskriver her kan ses i sammenheng med Ervolino-Ramirez (2007) som beskriver at positive relasjoner og støtte er viktige faktorer som øker individuell resiliens. I denne situasjonen forklarer informantene at det å ha noen å spørre, løse oppgaver sammen med, eller noen å dele utfordringer med, er til hjelp for å håndtere krevende forhold som oppstod under koronapandemien. Samarbeid og relasjoner fremstår derfor som spesielt viktig både for å redusere arbeidsbelastning og styrke lederne i en krevende periode.

5.3.2.4 Erfaring

Flere av informantene forteller også om hvordan tidligere erfaringer har påvirket hvordan de har håndtert utfordringer under pandemien. Dette samsvarer med Karp (2016) og Marson & Marson (2018) som forklarer at tidligere erfaringer med motgang påvirker hvordan vi handler i nye situasjoner med motstand. Samtidig forteller informantene at koronapandemien opplevdes som noe nytt. Ingen av informantene oppgir å ha erfart en pandemi tidligere. Selv om tidligere erfaringer har hatt en betydelig innvirkning, så fremstår det ikke som at de hadde svaret på hvordan de skulle håndtere disse nye utfordringene. Dette kan ses i sammenheng med Williams et. al. (2017) som forklarer at tidligere erfaringer påvirker oss i større grad hvis vi har opplevd noe lignende tidligere. I tillegg forklarer Weick & Sutcliffe (2015) at våre tidligere erfaringer kan både være relevant og irrelevant. Med andre ord kan vi bruke noe av det erfaringene har gitt oss, men en ny situasjon kommer med nye erfaringer.

Informantene forteller at de har gjort seg nye erfaringer gjennom året 2020. De forklarer videre at måten situasjonen ble håndtert i perioden fra mars til mai 2020, var annerledes enn hvordan de ville håndtert tilsvarende situasjon i dag. Dette kan ses i sammenheng med trening i selvledelse. Det er gjennom trening vi skaper nye erfaringer og innsikt. Erfaringer gir innsikt i hvordan vi håndterer situasjoner og vi kan på den måten avdekke nye treningsområder (Glasø & Thompson, 2020).

Det å lære og utvikle seg på bakgrunn av erfaring kan ses i sammenheng med Luthans et. al. (2007) som forklarer at erfaringer kan bidra til å øke vår motstandskraft. De beskriver at resiliens hjelper mennesker til å komme seg på beina etter nederlag og samtidig bygger det mestringstro for å håndtere fremtidig motstand. Ervolino-Ramirez (2007) beskriver også at

tidligere erfaringer med motgang setter i gang resiliens-prosessen, det er med bakgrunn i våre tidligere erfaringer at vi lærer og utvikler vår evne til å håndtere motgang. Dette støttes av Goleman et. al. (2017) som hevder at resiliens kan læres og utvikles.

Resiliens fremstår dermed selvforsterkende. Individuelle evner bidrar til å håndtere utfordringer og perioder med motgang. Samtidig øker individuelle evner til å håndtere nye utfordringer. Informantenes beskrivelse av sine erfaringer med pandemien ser ut til å samsvare med det med det Luthans et. al. (2007), Ervolino-Ramirez (2007) og Goleman et. al. (2017) forklarer. Lederne vi intervjuet har vært i en periode med mye usikkerhet, stor belastning og opplevd motgang. Når de reflekterer i etterkant og ser hva de har klart, får vi inntrykk av at de har forsterket tro på at de kan håndtere nye utfordringer. Vi har også inntrykk av at informantene har fått erfaring som indikerer hvilke momenter som er viktig å fokusere på for å øke egen motstandskraft.

5.3.3 Oppsummering hvordan øke motstandskraft hos ledere

Ledelse spiller en vesentlig rolle under en krise. Ledere utfører arbeidsoppgaver og er et viktig element når organisasjonen skal løse krisen. Lederne vi intervjuet har håndtert utfordringer og utviser motstandskraft i håndteringen av koronapandemien. Lederne fremstår å motiveres av krevende forhold. De tåler å stå i kriseberedskap i mange måneder i strekk. De støtter hverandre og er ganske flinke til å snakke pent til seg selv. Samtidig kommer det frem at lederne har opplevd utfordringer med økt informasjonsmengde, i kombinasjon med å iverksette beredskapstiltak og samtidig opprettholde enhetenes primærfunksjoner. Dette har pågått over en lengre periode som tester ledernes motstandskraft. Det kan derfor være hensiktsmessig å se på noen prestasjonsfremmende strategier innenfor områder som kan gi lederne enda høyere motstandskraft på de områdene de finner utfordrende.

De faktorene lederne beskriver som viktig for å øke motstandskraften under krevende forhold er å påvirke sin indre dialog. Et resultat av å fokusere på dette området er at det kan bidra til mer aktiv innsats i utfordrende situasjoner og øke utholdenheten. Et mulighetsrettet tankesett kan bidra positivt når lederne stadig må tilpasse seg endringer som oppstår under en krise. Et annet området er å generere fysisk og mentalt overskudd for å øke individuell kapasitet til å håndtere en stor arbeidsbelastning over tid. I tillegg fremstår tidligere erfaring som en spesielt viktig faktor for hvordan lederne håndterer utfordringen. Nye erfaringer lederne har gjort seg under koronapandemien fremstår å bygge mestringstro for å håndtere nye utfordringer i

fremtiden. I denne sammenhengen fremstår det som selvløst presenterer noen nyttige strategier, som kan styrke ledere på områder som kan øke motstandskraften.

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi presentere svar på studiens problemstilling. Deretter vil vi diskutere studiens praktiske og teoretiske implikasjoner. Til slutt vil vi gi forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Vår problemstilling i denne studien har vært:

Hvordan kan selvledelse bidra til økt motstandskraft hos ledere under krevende forhold?

Studien har undersøkt hvordan enhetsledere ved Nordlandssykehuset har brukt ulike selvledelsesstrategier for å håndtere koronapandemien i 2020.

Vår konklusjon er som følger:

Selvledelse kan benyttes for å øke motstandskraft hos ledere under krevende forhold. Informantene var ikke kjent med selvledelsesteori fra tidligere, men gjennom vår forskning ser det ut til at informantene bruker selvledelsesstrategier på forskjellige måter under krevende forhold. Strategiene de benytter fremstår også å være tilpasset deres individuelle behov.

Alle informantene har opplevd utfordringer under koronapandemien. De utfordringene som var mest fremtredende for våre informanter var uforutsigbarhet og økt arbeidsmengde. Lederne måtte prosessere store mengder med informasjon og iverksette beredskapstiltak, samtidig som de skulle ivareta enhetens primærfunksjoner.

Selvledelsesstrategiene som kom frem som hensiktsmessige for våre informanter, var et mulighetsrettet tankesett, positiv forsterkning og visualisering. Dette var verktøy som bidro til mestringstro og optimisme under krevende forhold. For å redusere stress og belastning benyttet lederne seg av verktøy som fysisk aktivitet, sortering og prioritering og å unngå forstyrrelser. De forklarte også at det var nyttig å samarbeide med andre for å redusere stress og ta vare på energi de ellers ville brukt på arbeidsoppgaver.

Koronapandemien har vist at lederne mestrer utfordringer, de motiveres av krevende forhold og de har motstandskraft. Samtidig opplever lederne slitasje over tid. For å øke deres

motstandskraft kan endring av den indre dialogen bidra til økt utholdenhet, aktiv innsats i krevende situasjoner og bidra til fleksibel tilpasning i stadig endrede omgivelser. Når lederne benytter strategier som generer fysisk og mentalt overskudd kan dette bidra til å håndtere stor arbeidsbelastning over tid. I tillegg fremstår tidligere erfaring som viktig for hvordan ledere håndterer utfordringer, og de nye erfaringene ledere har gjort seg under pandemien fremstår å bygge mestringstro for fremtidig motstand. Studien viser at bruk av selvledelsesstrategier har størst effekt når tiltakene tilpasses den enkeltes behov. Gjennom bruk av selvledelsesstrategier på utvalgte områder kan ledere øke sin motstandskraft under krevende forhold.

6.2 Praktisk implikasjon

Våre funn viser at selvledelse kan benyttes for å øke motstandskraft hos ledere under krevende forhold. På bakgrunn av oppgavens begrensninger og funn mener vi at konklusjonen av denne studien kan ha overføringsverdi til andre deler av helsesektoren. De generelle strategiene og verktøyene innenfor selvledelse har trolig overføringsverdi til andre krevende situasjoner. Med bakgrunn i at studien identifiserer konkrete strategier, kan det tenkes at dette er verktøy som også kan benyttes i andre organisasjoner. Resultatene kan i tillegg være nyttig for andre sektorer der ledelse må tilpasses krisesituasjoner. Studien kan være relevant i fremtidige kriser, mer konkret gjennom å benytte erfaringene som kommer frem av denne studien til å forberede organisasjoner på lignende faser i krisesituasjoner.

6.3 Teoretiske implikasjoner

Det er lite forskning på hvordan ledere bruker selvledelse under krevende forhold. Denne studien presenterer et bidrag til hvordan selvledelse kan benyttes for å øke lederes motstandskraft under krevende forhold. Studien presenterer et bidrag til videreutvikling av ledelse i krise. Vi har ikke klart å finne litteratur som samler eller integrerer ledelse i krise og selvledelse. I denne studien presenterer vi noen strategier som kan bidra inn i kriseledelseslitteraturen, spesielt knyttet til langvarige situasjoner preget av hyppige endringer.

6.4 Anbefalt videre forskning

Det er behov for mer forskning på hvordan selvledelse kan bidra til økt motstandskraft hos ledere. Vi har kun belyst noen få momenter som kan bidra til å øke motstandskraft hos ledere under krevende forhold. Ifølge litteraturen ser vi at det er flere elementer som kan være av

betydning for motstandskraft. I denne studien begrenset vi oppgaven til enhetsledere på et sykehus. Det er også interessant å se videre på om andre strategier kan være mer eller mindre relevant for andre lederledd i helsesektoren. I tillegg fremstår det som om lederes motstandskraft er viktig for organisasjonens evne til å håndtere krevende forhold. Det er få studier som har tatt sikte på å utforske betydningen lederes evne til selvledelse og resiliens har for organisasjonen.

Det er også få studier vedrørende effekten av å benytte selvledelsesstrategier. I denne studien spurte vi informantene om hvilke strategier de anså som nyttige under koronapandemien, men vi studerte ikke effekten av bevisst bruk av strategiene. Ved å benytte andre metoder, kan vi trolig finne ut mer om hvordan effektiv bruk av selvledelsesstrategier kan være for å øke motstandskraft hos ledere. Videre forskning på bruk av selvledelsesstrategier under kriser i andre sektorer, kan også gi interessant kunnskap.

Litteraturliste

Aarset, M. (2010). *Kriseledelse* (1.utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.

Blondin, D. & Boin, A. (2018) Managing Crises in Europe: A Public Management Perspective: I Ongaro, E. & van Thiel, S (red.), *The Palgrave Handbook Of Public Administration and Management in Europe* (s. 459 – 474), https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_24

Boin, A & van Eeten, M. J. G. (2013) The Resilient Organization, *Public Management Review*, 15(3), 429-445, DOI: 10.1080/14719037.2013.769856.

Dorlolen, A. K. & Morland, E. (2020, 16.03) Åpner for 16-timersvakter hentet fra <https://sykepleien.no/2020/03/apner-16-timersvakter>

Ervolino-Ramirez, M. (2007). Resilience: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 07(42), 73-82. DOI: [10.1111/j.1744-6198.2007.00070.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2007.00070.x)

Fonn, M. (2020). Sykepleiere og korona: – Det er vanskelig å øke belastningen. Hentet fra <https://sykepleien.no/2020/03/sykepleiere-og-korona-det-er-vanskelig-oke-belastningen>

Glasø, L. & Thompson, G. (2020). *Selvledelse, teori, forskning og praksis* (2.utg). Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

Goleman, D., Sonnenfeld J. A. & Achor, S. (2017). *Resilience*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Hughes, M. (2016). Resilient leaders shine despite adversity: emotional intelligence skills enhance leaders' ability to recover from setbacks. *TD magazine*, 70(5), s 70-71.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2010). *Krisekommunikation. Når virksomhetens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Johnson, T. (2018). *Crisis leadership, how to lead in times of crisis, threat and uncertainty* (1.utg) Bloomsbury Business. Hentet fra https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=dzI7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=crisis+leadership&ots=AHui71-DJv&sig=qF4K1sEf_19Qfs75K0U9y2cBtLI&redir_esc=y#v=onepage&q=crisis%20leadership&f=false
- Karp, T. (2016). *Til meg selv* (1.utg). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap, person og funksjon*. (1.utg). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Liu, P. & Li, Z. (2012). Task complexity: a review and conceptualization framework. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 42(2012) 553-568.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ergon.2012.09.001>
- Ledesma, J. (2014). Conceptual Framework and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE Open*, 4(3), s. 1-8.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing

- demands and increasing job control, *Human Resource Management Review*, 17(4) 374-387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. & Norman, S. (2007). Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), s. 541-572.
- Manz, C. C. (1992). Self-leadership... The Heart of Empowerment, *The Journal of Quality and Participation*, 15(4), 80-9.
- Marston, A. & Marston, S. (2018). *TYPE R: Transformative Resilience for Thriving in a Turbulent World* (1.utg). New York: PublicAffairs.
- Martinez-Corcoles, M. (2017) High reliability leadership: A conceptual framework, *J Contingencies and Crisis Management*. 2018;26:237-246, doi: 10.1111/1468-5973.12187.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N. & Cural, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (1) 85-100. doi-org.ezproxy.nord.no/10.1080/1359432X.2018.155188
- Nakstad, E. R. (2021. februar). *Har pandemien fått frem det beste i helsevesenet?*. Innlegg presentert ved regional pasientsikkerhetskonferanse 2021, Bodø.
- Neck, C. & Manz, C.C (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5.utg). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Neck, C. & Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership research. Past developments, present trends, and future possibilities, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Neisser, U. (1994). Self-perception and self-knowledge, *Psyke & Logos*, 15, 392-407.

- Nesse, S. (2020, mars). Nå blir alle ledere kriseledere- lenge. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/koronaviruset/krisehandtering/innlegg-na-blir-alle-ledere-kriseledere-lenge/2-1-777720?fbclid=IwAR1uoVOXiHdIn9WNhOKR7fj3xzq7iZpwezt6zEW3uva9tf89sulPoMwbUkw>
- Olsen, L (2021, 12. Februar). - Presset er høyt. Vi har mange slitne ledere. *Sykepleien*. Hentet 16. Februar 2021 fra <https://sykepleien.no/meninger/innspill/2021/02/preset-er-hoyt-vi-har-mange-slitne-ledere>
- Prussia, G. Anderson, J. & Manz, C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the meditating influence of self- efficacy, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-338.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time, *Harvard Business Review*, 85(10) 63-67.
- Stewart, G., Courtright, S. & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel Review, *Journal of Management*, 37(1) 185-222.
- Sørensen, J. L. (2017) *Samvirke - en lærebok i beredskap*. I Kristiansen, E., Magnussen, L. I., & Carlstøm, E. (red.) Oslo: Universitetsforlaget. s. 19-32.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse- en innføring i kvalitativ metode*. (4. utg) Bergen: Fagbokforlaget
- Tugade, M & Fredrickson, B (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *National institute of health*, 86(2): 320–333. doi:10.1037/0022-3514.86.2.320
- Wang, Z., Li, C. & Li, X. (2017). Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement*, 132 (2), s.699-708.

Weick, K. & Sutcliffe, K. (2015). *Managing the unexpected, sustained performance in a complex world* (utg. 3) Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons, Inc.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *The Academy of Management Annals*, *11*(2), 733–769.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

«På hvilken måte ledet enhetsledere på Nordlandssykehuset seg selv under Covid-19 pandemien?»

Referansenummer

197434

Registrert

29.10.2020 av Katrine Klette Skogøy - katrine.k.skogoy@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Natalia Andreassen, natalia.andreassen@nord.no, tlf: 4775517138

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Katrine Skogøy, katrine.skogoy@gmail.com, tlf: 90918840

Prosjektperiode

01.11.2020 - 20.05.2021

Status

26.11.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

26.11.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 26.11.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-imeldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon omog samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitteog berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante ognødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for åoppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

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

Vil du delta i forskningsprosjektet?

“På hvilken måte ledet enhetsledere på Nordlandssykehuset seg selv under Covid-19 pandemien?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt/masteroppgave hvor formålet er å kartlegge hvordan enhetslederne ledet seg selv under Covid-19 pandemien. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Under Covid-19 pandemien ble flere ledere i helsevesenet plutselig kriseledere over natten. Vi ønsker å se på hvordan Enhetslederne på NLSH ledet seg selv (selvledelse) under de første månedene av pandemien. Vi ønsker å belyse hvilke utfordringer enhetslederne i helsesektoren opplever når det oppstår uforutsette kriser som pågår over lengre tid og setter ekstra stort press på hver enkelt leder. Vi ønsker også at vår forskning på temaet kan være med å styrke enhetslederens evne til selvledelse ved framtidige krisesituasjoner i helsevesenet.

Vi har som formål å intervju seks-syv enhetsledere ved Nordlandssykehusets om deres opplevelse under pandemien. Informasjonen vil bli brukt i vår masteroppgave ved Nord Universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Anne Marit Johnsen og Katrine Skogøy er ansvarlig for prosjektet. I samarbeid med vår veileder Natalia Andreassen, førsteamanuensis ved Nord Universitet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Hovedfokuset i vår oppgave er opplevelsen enhetslederne som sitter pasientnært og med personalansvar sto ovenfor da Covid-19 pandemien begynte. Vi har valgt å se spesifikt på enhetsledere for å besvare problemstillingen vår.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre personlige intervjuer på 45min-1 time. Vi ønsker navn, alder og utdanning som personlig informasjon. Intervjuet vil være en dialog mellom deg og oss hvor det vil være individuelt hvordan spørsmål som er relevant. Vi ønsker lydopptak av intervjuet slik at vi kan behandle opplysningene i etterkant.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun Anne Marit Johnsen, Katrine Skogøy og Natalia Andreassen som vil ha tilgang til ukryptert informasjon. Intervjuene vil være nummererte med «informant 1, 2...» slik at det vil ikke være personopplysninger tilgjengelig sammen med intervjuene. Navn på informantene opp mot nummere vil være på egent dokument bak låst datamaskin. Vi vet Nordlandssykehuset er en liten organisasjon og vil gjøre opplysningene vi innhenter så anonymisert som mulig slik at informanter ikke kan gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 26. mai 2021. Datamaterialet vil slettes og det vil ikke være sporbart.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Anne Marit Johnsen (annemaritaasebojohnsen@gmail.com) eller Katrine Skogøy (katrine.skogoe@gmail.com)
- Nord Universitet ved Natalia Andreassen (natalia.andreassen@nord.no) Vårt personvernombud: peronvernombud@nord.no. Telefon 74022750.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

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

Med vennlig hilsen

Anne Marit Johnsen og Katrine Skogøy

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Selvledelse hos Enhetsledere ved Nordlandssykehuset under Covid-19 pandemien», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Spørsmål:

- Hva forstår du med selvledelse?
- Hvilke utfordringer opplevde/oplever du under koronapandemien?
- Har du erfaring med å stå i lignende situasjoner fra tidligere?
- Var det forskjellige utfordringer som oppstod når pandemien utviklet seg
- Hvor lenge har du vært leder?
- Hvordan forholder du deg til følgende påstander?

“Jeg jobber mot bestemte mål jeg har definert for meg selv”

“Jeg visualiserer hvordan jeg skal utføre utfordrende oppgaver”

“Jeg jobber systematisk med å forbedre meg og redusere vaner som har negativ innvirkning på meg”

“Hvis jeg står ovenfor en utfordring, prøver jeg alltid å løse denne selv først”

“Jeg snakker positivt til meg selv”

“Jeg fokuserer på de positive/interessante sidene av jobben min”

“Jeg belønner meg selv når jeg har fullført en oppgave”

- Det vi har vært igjennom nå er noen strategier en kan benytte for å bedre håndtere utfordrende situasjoner innenfor selvledelse. Tror du det kan være nyttig å bruke noen av de verktøy under lignende krisesituasjoner nå og i fremtiden?
- Er det noen andre strategier som du har benyttet som har vært hensiktsmessig for deg under koronapandemien?