

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E 1

Navn: Anne Skar Gabrielsen, Trine-Lise Stensland og
Nina Karin Solum

«Når pandemien bestemmer»

- En studie om ledelse i Covid-19 pandemien

Dato: 25.05.2021

Totalt antall sider: 102

Forord

Denne masteroppgaven er vår avslutning på master in business administration (MBA) i ledelse ved Nord universitet. Det har vært tre lærerike år som har bidratt til at vi har blitt mer bevisste på hva vi gjør som ledere.

Helt i startfasen av denne oppgaven hadde vi en klar plan for hva vi skulle skrive om og hvordan oppgaven skulle se ut. Vi leverte en skisse til første veiledning og var kommet godt i gang med å videreutvikle oppgaven. Så skjedde det noe som var med på å endre perspektivet vårt, og satte i gang en rekke nye tanker om fremtiden og våre roller som ledere. Covid-19 pandemien kom til Norge og vi endret kurs. Vi vil beskrive det som en interessant opplevelse å skrive masteroppgave ved siden av å være ledere i en pandemi. Det siste året har gitt oss mange nye erfaringer og nye perspektiver på ledelse som vi tar med oss videre.

Vi vil takke vår veileder Frode Solberg som har fulgt oss gjennom denne oppgaven, introdusert oss for begrepet strategisk kapasitet og utfordret oss. Takk til kollegaer som har gitt oss støtte og motiverende ord på veien. Vi vil også rette en stor takk til familiene våre som nesten ikke har sett oss de siste månedene, og som har heiet oss frem mot målstreken. Sist, men ikke minst vil vi takke hverandre for de gode diskusjonene, for å holde ut sammen de sene kveldene og tolerere hverandres ulikheter med glans gjennom disse tre årene.

*Vi kommer ut av en krise som enten bedre
eller dårligere mennesker enn vi var før.*

Det er opp til oss å velge.

-Pave Frans, 2. september 2020

Abstract

This master's thesis is a qualitative study of what middle managers in statutory municipal services have done to prepare the organization for the time after the Covid-19 pandemic. This pandemic came as a surprise to most of us, and changed a lot for everyone. We have examined how middle managers have taken care of the organization's social mission, themselves as leaders and their employees so far in this period.

We chose an inductive, empirically driven approach and were inspired by phenomenology and grounded theory. We started with an open mind and did not read up on so much theory in advance. We used a semi-structured form of interview that gave us the opportunity to jump between the questions, and thus explore the informants' thoughts and views when it came naturally in the interviews. We conducted eight interviews. The interviews were conducted using Teams because infection control required this during the period we have researched. We were extra aware of the cognitive imbalance that could arise since we ourselves are leaders in municipal services. In order to ensure the best possible validity, it was important to be aware of this.

We selected different theoretical perspectives on leadership, leadership styles and other theoretical aspects that have been important in analyzing our findings, and which are closely linked to the leadership role such as communication, strategy, innovation, stress management and energy balance.

Our findings show the activities managers have made in the pandemic to maintain service offerings, take care of employees and themselves. They have to a small extent reflected on how to prepare the organization for the time after the pandemic, but acted mostly on the situation there and then, as external guidelines have pushed forward. This thesis culminates in five recommendations related to, among other things, management, development and implementation, which we believe managers can benefit from now and in similar situations in the future.

Our study shows that there is a gap between existing theory of crisis management and change management and what leaders have done in practice. Our study may give a contribution to how this gap can be closed.

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie av hva mellomledere i lovpålagte kommunale tjenester har gjort for å forberede organisasjonen til tiden etter Covid-19 pandemien. Denne pandemien kom overraskende på de fleste av oss, og endret på mye for alle. Vi har undersøkt hvordan mellomledere har ivaretatt organisasjonens samfunnsoppdrag, seg selv som leder og sine medarbeidere så langt i denne perioden.

Vi valgte en induktiv, empiridrevet tilnærming og lot oss inspirere av fenomenologi og grounded theory. Vi startet med et åpent sinn og leste oss ikke opp på så mye teori i forkant. Vi benyttet oss av en semistrukturert intervjuform som ga oss mulighet til å hoppe mellom spørsmålene, og dermed få utforsket informantenes tanker og synspunkter når det kom naturlig i intervjuene. Vi gjennomførte åtte intervjuer. Intervjuene ble gjennomført ved å bruke Teams fordi smittevern krevde dette i perioden vi har forsket. Vi var ekstra oppmerksomme på den kognitive skjevheten som kunne oppstå siden vi selv er ledere i kommunale tjenester. For å sørge for en best mulig validitet, var det viktig å være oppmerksomme på dette.

Vi valgte ut ulike teoretiske perspektiver på ledelse, lederstiler og andre teoretiske momenter som har vært viktige for å analysere våre funn, og som er tett knyttet til lederrollen som kommunikasjon, strategi, innovasjon, stressmestring og energibalanse.

Våre funn viser hvilke aktiviteter ledere har gjort i pandemien for å opprettholde tjenestetilbudene, ivareta medarbeiderne og seg selv. De har i liten grad reflektert over hvordan de skal forberede organisasjonen til tiden etter pandemien, men handlet mest ut fra situasjonen der og da, som ytre føringer har presset frem. Denne oppgaven munner ut i fem anbefalinger knyttet til blant annet ledelse, utvikling og implementering som vi håper ledere kan ha nytte av nå og i lignende situasjoner i fremtiden.

Vår studie viser at det er et gap mellom eksisterende teori om kriseledelse og endringsledelse og det ledere har gjort i praksis under pandemien. Vår studie kan gi et bidrag til hvordan man kan forsøke å tette dette gapet.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Innholdsfortegnelse | iv |
| 1.0 Innledning..... | 1 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema | 1 |
| 1.2 Presentasjon av problemstilling | 3 |
| 1.3 Begrepsavklaring..... | 3 |
| 1.3.1 Mellomledere | 3 |
| 1.3.2 Lovpålagte tjenester | 4 |
| 1.3.3 Covid- 19 pandemien | 4 |
| 1.3.4 Å forberede organisasjonen..... | 4 |
| 1.3.5 Kvalitet..... | 4 |
| 1.4 Avgrensning | 5 |
| 1.5 Masteroppgavens oppbygning..... | 5 |
| 2.0 Teori | 6 |
| 2.1 Ledelse | 6 |
| 2.1.1 Kriseledelse | 7 |
| 2.1.2 Endringsledelse | 7 |
| 2.1.3 Selvledelse..... | 9 |
| 2.1.4 Delt lederskap..... | 10 |
| 2.1.5 Myndiggjørende ledelse | 10 |
| 2.1.6 Transcenderende ledelse | 10 |
| 2.2 Lederstiler..... | 11 |
| 2.3 Energibalanse og stressmestring | 13 |
| 2.4 Ivaretagelse av mennesker i organisasjoner | 14 |
| 2.5 Motivasjon..... | 14 |
| 2.6 Opplevelse av mening | 15 |
| 2.7 Kommunikasjon | 15 |
| 2.8 Kompetanse og Læring | 16 |
| 2.9 Innovasjon | 19 |
| 2.10 Strategi | 19 |
| 2.11 Strategisk kapasitet..... | 21 |
| 2.12 Oppsummering av teoriutvalget | 21 |
| 3.0 Metode..... | 22 |
| 3.1 Valg av metode og forskningsdesign | 22 |
| 3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg | 24 |
| 3.2.1 Litteratursøk | 25 |
| 3.2.2 Valg av informanter | 25 |
| 3.2.2 Rekruttering av informanter | 27 |
| 3.2.3 Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervju | 27 |
| 3.2.4 Behandling av data og gjennomføring av dataanalysen..... | 30 |
| 3.2.5 Validitet..... | 33 |
| 3.2.6. Reliabilitet | 35 |

| | |
|--|----|
| 3.3 Forskningsetiske hensyn | 36 |
| 3.3.1 Vår rolle som forskere | 37 |
| 3.4 Kritiske refleksjoner over valgt design og metode..... | 38 |
| 4.0 Empiriske funn | 40 |
| 4.1 Ledelse av organisasjonen..... | 41 |
| 4.1.1 Lederrollen | 41 |
| 4.1.2 Strategiske prosesser | 44 |
| 4.1.3 Kommunikasjon | 47 |
| 4.1.4 Kvalitet | 49 |
| 4.1.5 Kompetanse og Læring | 52 |
| 4.2 Ledelse av seg selv | 57 |
| 4.2.1. Å ta vare på seg selv..... | 57 |
| 4.3 Ledelse av medarbeidere | 60 |
| 4.3.1 Å ta vare på medarbeidere..... | 60 |
| 5.0 Analyse av empiriske funn | 63 |
| 5.1 Hva har ledere gjort for å ivareta organisasjonens samfunnsoppdrag i pandemien | 63 |
| 5.1.1 Lederrollen | 63 |
| 5.1.2 Strategiske prosesser | 65 |
| 5.1.3 Kommunikasjon | 67 |
| 5.1.4 Kvalitet | 69 |
| 5.1.5 Kompetanse og læring..... | 71 |
| 5.1.6 Oppsummering | 74 |
| 5.2 Hva har ledere gjort for å ivareta seg selv i pandemien | 75 |
| 5.2.1 Å ta vare på seg selv..... | 75 |
| 5.2.2 Oppsummering | 78 |
| 5.3 Hva har ledere gjort for å ivareta medarbeidere i pandemien | 79 |
| 5.3.1 Å ta vare på medarbeidere..... | 79 |
| 5.3.2 Oppsummering | 82 |
| 6.0 Konklusjon og implikasjoner | 83 |
| 6.1 Konklusjon | 83 |
| 6.2 Praktiske implikasjoner | 84 |
| 6.3 Teoretiske implikasjoner | 86 |
| 7.0 Refleksjoner til egen oppgave | 87 |
| Litteraturliste | 88 |
| Vedlegg 1: Meldeskjema NSD..... | 92 |
| Vedlegg 2: Intervjuguide..... | 94 |

Oversikt over figurer og tabeller

| | |
|---|----|
| Figur 1: Modell for transcenderende ledelse..... | 11 |
| Figur 2: Læringsirkel- sammenheng mellom læring på individnivå og organisasjonsnivå.... | 17 |
| Figur 3: Erfaringslæringens fire stadier..... | 18 |
| Figur 4: Arbeid med kodingsprosessen..... | 31 |
| Figur 5: Samlekategorier med underkoder..... | 32 |
| Figur 6: Fordeling av koder i samlekategoriene..... | 40 |
| Tabell 1: Oversikt over informantene..... | 26 |

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Torsdag 12. mars 2020 ble livet snudd på hodet for enkeltpersoner, familier og arbeidslivet i Norge. Statsminister Erna Solberg valgte å iverksette de strengeste tiltakene som har vært innført i Norge i fredstid, for å hindre utbredt smitte av koronaviruset SARS-CoV-2 og virussykdommen Covid-19. Pandemien kom brått og uventet på de fleste.

For ledere i kommunal sektor har tiden etter 12. mars vært krevende. Over natten ble de “kastet” inn i kriseledelse. De nasjonale smitteverntiltakene har blant annet handlet om å redusere kontakt mellom mennesker. Arbeidsplasser som kunne stenge ned ble stengt, og alle som kunne ha hjemmekontor ble bedt om å holde seg hjemme den første tiden. Det samme har skjedd ved smitteutbrudd senere i pandemien. Oppgaver som ikke kunne utføres fra hjemmekontor måtte tilpasses smittevernreglene.

For kommunale tjenester med samfunnsoppgaver styrt av lov- og rammeverk, fører det til avvik når oppgavene ikke løses etter gjeldende retningslinjer. Kommunal sektor kan få problemer med å levere tjenester hvis situasjonen blir langvarig. Lovpålagte oppgaver i kommunale tjenester kan forskyves på grunn av en krise, men de forsvinner ikke. Oppgavene må tas igjen på et senere tidspunkt.

Det finnes mye litteratur om hvordan ledere bør lede når krisen inntreffer, hvilke kommunikasjonsstrategier en bør velge, hvilken rolle ledere bør ta og hvordan ansvaret bør fordeles. Nesheim (2016) definerer krise som en hendelse som oppfattes som truende for virksomhetens eksistens, måloppnåelse og verdier. Det fører til usikkerhet rundt årsakssammenhenger og løsninger. Videre sier han at kriser er hendelser som har lav sannsynlighet for å skje, men har store konsekvenser for individer, organisasjoner og samfunn når de først inntreffer.

I starten av pandemien var det daglige medieoppslag om konsekvensene pandemien fikk for næringslivet. Mange ansatte ble permittert og bedrifter gikk konkurs. Det var lite om utfordringene i kommunale tjenester. I starten var media opptatt av de økonomiske problemene pandemien skapte for samfunnet. Det tok lengre tid før media ble oppmerksom på konsekvensene pandemien fikk for sårbare grupper i samfunnet og det kommunale tjenestetilbudet.

27. mars 2020 publiserte Dagens Medisin en kronikk av Atle Dyregrov som handlet om å ta vare på hjelperne. Han hevdet at helsepersonell arbeidet under stort trykk i Covid-19 krisen, og at ledere måtte sikre at de ikke ble utslitt. Det innebar å sørge for en struktur med minst mulig jobbstress for den enkelte. Han viste til tidligere studier om utbrenthet, der god ledelse og godt arbeidsklima ble trukket frem som viktig for trivsel og arbeidsglede. Han sa også at ansvar ikke bare kan skyves over på organisasjonen. Alle har et eget ansvar for å sikre at man kan arbeide godt over tid. Det betyr å ha gode strategier for selvivaretagelse (Dyregrov, 2020). Vi mener dette gjelder for flere yrkesgrupper. Situasjonen rundt Covid-19 har påvirket flere kommunale tjenester med viktige samfunnsoppdrag.

Ledelsesfaget har vært forsket på i mange år, med ulike vinklinger. I starten av pandemien fant vi flere artikler og kronikker som handlet om hvordan ledere fremstår, og hvordan de burde håndtere krisen som rammet landet og verden. Vi fant mindre om hvordan ledere kunne forberede organisasjonen med tanke på tiden etter pandemien. Fagfeltene kriseledelse og endringsledelse har gitt oss noen holdepunkter i vår forskning.

Karp (2018) hevder at ledelse ikke alltid er effektivt. Mennesker er ufullkomne, også ledere. Organisasjoner påvirkes blant annet av menneskers følelser og behov. Han viser til at det finnes mange barrierer for effektivt lederskap. Dette kan være individuelle, organisatoriske, og begrensninger i omgivelsene. Han fremhever at å lære å lede også handler om å lære å lære.

Vi må forvente flere lignende kriser i årene fremover, ifølge helseminister Bent Høie i et intervju om pandemien i Dagbladet 18. april 2020. Hvis ledere kan lære av det som skjer nå,

og anvende denne erfaringen senere, tror vi det kan bidra til å styrke organisasjoner i fremtiden.

Målet med denne studien er å finne ut hva ledere i kommunale tjenester har gjort for å forberede organisasjonen til tiden etter pandemien. Det ledere gjør under pandemien mener vi har stor betydning for hvordan organisasjoner vil fungere i ettertid.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Vi har valgt følgende problemstilling for vår masteroppgave:

Hva har mellomledere i lovpålagte kommunale tjenester gjort, for å forberede organisasjonen til tiden etter Covid-19 pandemien?

For å finne svar på problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

1. Hva har ledere gjort for å ivareta organisasjonens samfunnsoppdrag i pandemien?
2. Hva har ledere gjort for å ivareta seg selv i pandemien?
3. Hva har ledere gjort for å ivareta medarbeidere i pandemien?

1.3 Begrepsavklaring

1.3.1 Mellomledere

Hva som er ansvaret og oppgavene til mellomledere kan være ulikt i forskjellige organisasjoner. Gjøsæter og Kyvik (2018) beskriver førstelinjeledere som mellomledere på det laveste nivået. Dette betyr at de leder gjennom medarbeidere og ikke andre ledere. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Gjøsæter og Kyvik sin definisjon av begrepet førstelinjeledere. Men vi velger å bruke begrepet mellomledere og ikke førstelinjeledere fordi vi opplever at begrepet er lite brukt og kjent ute i tjenestene. Begrepet mellomledere vil i denne forskningen derfor bety ledere som har personalansvar, fagansvar og økonomisk ansvar for tjenesten. Selv om de

har definert det slik har vi valgt å tenke på mellomledere som også har ansvar for andre ledere, men som har flere ledere over seg.

1.3.2 Lovpålagte tjenester

Med begrepet lovpålagte tjenester mener vi tjenester som kommunene ikke kan velge bort. Dette er også tjenester som er regulert av lovverk og får avvik når tjenesten ikke ytes etter gjeldende regelverk. Tjenesteproduksjonen kan måles og sammenlignes på tvers av kommunene. Lovverket styrer også hva som er samfunnsoppdraget til tjenesten.

1.3.3 Covid- 19 pandemien

Covid-19 er en virussykdom. Utbruddet startet i Wuhan i Kina i desember 2019. Viruset ble identifisert av kinesiske helsemyndigheter 7. januar 2020, og er et koronavirus som kan gi luftveisinfeksjon hos mennesker. Det kan gi alt fra milde symptomer til alvorlig sykdom og i noen tilfeller dødsfall. Sykdommen smitter mellom mennesker og spredte seg fra Kina til store deler av verden, inkludert Europa og Norge, hvor første tilfelle ble registrert i slutten av februar 2020.

30. januar 2020 erklærte Verdens helseorganisasjon (WHO) utbruddet som en "alvorlig hendelse av betydning for internasjonal folkehelse" og 12. mars 2020 erklærte de utbruddet som en pandemi (Folkehelseinstituttet, 2020).

1.3.4 Å forberede organisasjonen

Med begrepet "forberede organisasjonen" mener vi i denne sammenheng å legge til rette for at tjenestene kan yte tjenester av god kvalitet også etter at pandemien regnes som over. Videre legger vi i dette at de skal være godt rustet til å håndtere eventuelle nye kriser i fremtiden.

1.3.5 Kvalitet

Ordet kvalitet blir forklart som tings måte å være på. I forhold til en tjeneste vil kvalitet forenklet handle om evnene tjenesten har til å tilfredsstille brukerens krav og forventninger (Gundersen og Halbo, 2021).

1.4 Avgrensning

Vi har forsket på denne problemstillingen i kommunale tjenester som får avvik når oppgavene ikke gjennomføres etter gjeldende lovverk. Dette har vi valgt for å kunne sammenligne data i etterkant. Utfordringene i tjenestene vil være mer like ved at tjenestene har tilnærmet like rammebetingelser. Vi har også valgt å ta utgangspunkt i mellomledere som enten har en stor gruppe ledere under seg eller ikke har ledere mellom seg og medarbeiderne. Mellomledere er i en posisjon med krysspress mellom krav til å levere gode tjenester i en spesiell situasjon, og medarbeidere som kan ha forventninger som strider imot de kravene som stilles til drift. Vi har også valgt å intervjuere ledere som har vært ledere før og under pandemien, for å øke sannsynligheten for at de har gjort seg erfaringer knyttet til vår problemstilling. Tidsperioden vi har forsket på er avgrenset fra pandemiens start til alle intervjuene var gjennomført i slutten av januar 2021.

1.5 Masteroppgavens oppbygning

Oppgaven er organisert i syv kapitler. I første kapittel beskriver vi bakgrunn for valg av tema samt problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og avgrensninger. I kapittel to gjør vi rede for sentral teori som belyser ulike former for ledelse. Vi gjør også rede for teori knyttet blant annet til strategi, kommunikasjon, læring og ivaretagelse av medarbeidere. I tredje kapittel presenterer vi valg av metode og design, hvordan vi har gjennomført undersøkelsen og analysert data for å svare på oppgavens problemstilling. Her beskrives også forskningsetiske hensyn, vurdering av kvalitet og kritiske refleksjoner. Det fjerde kapitlet gir en presentasjon av våre empiriske funn. I femte kapittel analyserer vi funnene ved hjelp av relevant teori. Kapittel seks presenterer vår konklusjon og teoretiske og praktiske implikasjoner. I syvende kapittel gjør vi kort rede for egne refleksjoner knyttet til vår forskning.

2.0 Teori

Med utgangspunkt i problemstillingen vil vi her presentere den teorien vi mener best kan belyse funnene i denne studien. Vi har valgt ulike teoretiske perspektiver på ledelse, lederstiler og andre teoretiske momenter som har vært viktige for å analysere våre funn. Teorien tar opp elementer knyttet til lederrollen som kommunikasjon, strategi, innovasjon, stressmestring og energibalanse. Vi har også tatt med teori om læring fordi dette også kan være med på å svare på problemstillingen.

2.1 Ledelse

Innenfor ledelsesfaget har begrepet ledelse ulike definisjoner. Det finnes mange ulike former for ledelse, for eksempel relasjonsledelse, transformasjonsledelse og positivt lederskap. Vi vil i vår oppgave ikke ta utgangspunkt i en spesiell form for ledelse, men vi tenker at elementer fra ulike retninger kan hjelpe oss når vi skal analysere våre funn og sette de i en kontekst.

I følge Binney, Williams og Wilke (2012, s. 4) er lederskap et resultat av interaksjon mellom mennesker eller grupper. De ser på lederskap som en sosial prosess. Cunliffe (2014, s. 1) utvider dette begrepet ved å legge til at det er en relasjonell, refleksiv og etisk aktivitet. Det som er viktig er hvem man er og hvordan man forholder seg til andre. Hun viser til hermeneutisk fenomenologi som viktig innsikt for ledere knyttet til relasjoner, identitet, kritisk refleksjon og etikk (Cunliffe, 2014, s. 128).

Det har, på tross av at det er mange ulike definisjoner på ledelse, etter hvert blitt en enighet om at ledelse «er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 416). Kirkhaug (2019, s. 21) peker på at nyere definisjoner av lederskap er opptatt av å se lederskap som mer praksisorienterte interaksjoner og prosesser i motsetning til tradisjonelle definisjoner som er opptatt av individuelle forutsetninger og ferdigheter.

Vi velger å ta utgangspunkt i Karp sin definisjon av ledelse som:

(...) relasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsettinger, samt stå til ansvar for det som gjøres for å få til dette. Ledelse er således et verktøy på godt og vondt uten noen form for hensikt utover det å oppnå målsettinger som det er opp til brukeren å definere (Karp, 2019, s. 32).

Karp (2019, s. 71) bruker begrepet hverdagsledelse og hevder at ledere flest må håndtere usikkerhet, ustabilitet, endringer, stress, løse dilemmaer og ad hoc-problemer. Mange har en hverdag med ressursknapphet og må finne løsninger. De må prioriterer og velge bort noe.

2.1.1 Kriseledelse

Kriser er som nevnt i innledningen definert av Nesheim (2016) som en hendelse som oppfattes som truende for virksomhetens eksistens, måloppnåelse og verdier. Binney et al. (2012, s. 65) som har forsket på ledelse kom fram til at konteksten former lederskapet. Nesheim (2016) knytter behov for å forstå situasjon til at det gir ledere et godt grunnlag for å gjøre både mindre tilpasninger og større reorganisering. Dette støttes av Tamber (2016) som mener at det er viktig at ledere har en forståelse av kontekst og sammenheng. Selv om hun her snakker om ledelse i humanitære kriser tenker vi at det samme kan gjelde i andre former for kriseledelse. Lægreid og Rykkja (gjengitt av Nesheim, 2016), hevder at det ikke finnes noen universelle løsninger for ledelse, kriser er i liten grad forutsigbare og de er komplekse.

Det kan se ut som at ledelse har en avgjørende betydning for utfallet av en krise og for virksomhetens evne til å overleve over tid (Nesse, 2015). Nesse legger vekt på at planlegging har en viktig funksjon i kriser. Mitroff (2016) viser til at krisehåndtering og kriseledelse må være planlagt og systematisk.

2.1.2 Endringsledelse

Endringsledelse og endringsarbeid handler ifølge Hennestad (2002) om å realisere ideer og planer for en ny organisasjonsvirkelighet.

Kotter (Kotter og Rathgeber, 2017, s. 131-134) er anerkjent innen endringsledelse for å ha utviklet 8 steg som beskriver de ulike driverne i en endringsprosess. Stegene forteller hva som må gjøres for å lykkes med prosessen. I vår oppgave vil vi referere til det første steget som er å skape en opplevelse av at det haster og steg fire som handler om å formidle visjoner og strategi for å skape forståelse og aksept.

Lewins velkjente modell for endring er en generell ramme for å forstå endring og beskriver tre faser i en endringsprosess. De tre fasene er oppløsningsfasen (unfreezing) som handler om å redusere kreftene i en stabil organisasjonsatferd. Endringsfasen (moving) som innebærer at det utvikles ny atferd, verdier og holdninger gjennom endringer i organisasjonsstruktur og prosesser. Reetableringsfasen (refreezing) innebærer å stabilisere organisasjonen i en ny tilstand (referert i Cummings og Worley, 2015, s. 22). Binney et al. (2012 s. 280) viser til egen forskning og hevder at Lewins modell ikke lengre passer når de har forsket på dagens organisasjoner. De mener at det skjer komplekse endringer hele tiden, og beskriver tiden vi lever i nå som gullalderen av kaos (Binney et al., 2012 s. 288).

Bridges og Bridges fremhever viktigheten av å skille mellom endring og overganger. Mens en endring er situasjonell, er en overgang psykologisk. Det er en prosess i tre faser som mennesker går gjennom når de internaliserer og skal finne seg til rette i den nye situasjonen som en endring medfører. Overganger er prosesser hvor mennesker kobler seg av det gamle og kobler seg på det nye. Det innebærer ofte en følelse av tap. Å forstå hvordan endringer påvirker mennesker, og hjelpe mennesker gjennom disse tre fasene, er viktig for å lykkes med endringsledelse (Bridges og Bridges, 2017, s. 3-5). Som leder i endringsprosesser må man sikre at man får med seg alle, også det siste leddet. Bridges og Bridges (2017, s. 74) sammenligner dette med maratonløp hvor det blir strekk i feltet. Når de første og ivrigste nærmer seg mål, er det noen som så vidt er kommet over startstreken. Dette fører til at deler av gruppen allerede begynner å tenke på hva de skal gjøre videre, mens resten av gruppen så vidt har fått med seg at man er startet. Her tenker Bridges og Bridges (2017, s.74) at de fremste i feltet ofte er ledere som har visst om og jobbet med endringen lengre enn medarbeiderne.

De ulike modellene vi har vist til ovenfor er alle knyttet til endringer som er planlagte og ønsket av ledelsen. Covid-19 pandemien er ikke en planlagt endringsprosess, men modellene kan brukes for å forstå det som skjer også i pandemien, selv om utgangspunktet for endringen er annerledes. Jacobsen og Thorsvik, (2013, s. 411) hevder at endring ofte tvinges frem av organisasjonens omgivelser og kan forstyrre stabiliteten og forutsigbarheten.

Når ledergruppen gjennomfører grundige, dialogiske diskusjoner blir implementeringen av beslutninger raskere gjennomført ifølge Bang og Midelfart (2012, s.135). Karp (2019, s. 72) hevder at leder i endringsprosesser må forholde seg til både endring og stabilitet i form av rutiner, prosedyrer, strukturer og lignende.

2.1.3 Selvledelse

I følge Karp (2016, s. 16-18) handler selvledelse om å påvirke seg selv til å gjøre gode valg og grep for å håndtere eget liv på en bedre måte. Både på jobb og i dagliglivet vil personer i ulik grad og på ulik måte lede seg selv mer eller mindre effektivt. Det handler også om personlige strategier for å vokse og håndtere egne begrensninger. Ved å være bevisst på egne begrensninger og utvikle gode strategier, kan man håndtere hverdagen på en bedre og mer effektiv måte.

Selvledelse krever innsats. Det er sjelden innsatsen i seg selv stopper mennesker fra å lede seg selv, men tanken på å måtte gjøre noe. Karp hevder videre at dette er grunnen til at mange ikke klarer å gjøre gode intensjoner om til praktisk handling. Han mener også at mennesker må lære seg å akseptere seg selv og lære seg å leve med egne svakheter (Karp, 2016, s. 176).

Drucker (2005) viser til fem områder man må kartlegge for å oppnå et "lykkelig" liv. Han mener at man må forstå hva som er ens styrker, hvordan man jobber, hvilke verdier man har, hvor en passer best på jobb og hvordan en best mulig kan bidra til organisasjonen.

Binney et al. (2012, s. 160) viser til at lederskapet ikke trenger å være ensomt. De mener at leder bør diskutere med andre på jevnlig basis. Det å sette ord på utfordringer, beskrive

hvordan det oppleves og anerkjenne begrensningene er nyttig for å ikke føle seg alene. Binney et al. (2012, s. 155) viser også til at et av de viktigste funnene i deres studie er at ledere trenger å ta vare på seg selv om de ønsker å være effektive og holde ut.

2.1.4 Delt lederskap

Raelin (2016) hevder at nåtidens arbeidsliv krever delt lederskap. For å lykkes med delt lederskap må medarbeidere kunne lede seg selv. Det er også viktig at man verdsetter hverandre og bidrar til å engasjere hverandre. Han mener at medarbeidere ikke er lederløse, men fulle av lederskap når de deler på å lede.

Nesse og Karlsen (2020) viser til forskning om at ledere må slippe kontrollen og la andre bidra med ledelse når det er akutte kriser og for å håndtere langsiktige konsekvenser. For å bidra til effektiv kriseledelse må man la formelle og uformelle ledere med inngående kunnskap tre frem og bidra til ledelse. Det gir den formelle lederen en mulighet til å ta en pause når det er hektisk. De viser til at leder må kunne trekke seg ut og veksle mellom å skaffe seg overblikk og være på ballen for å kunne ta gode avgjørelser. De hevder at ledelsen må tørre å gi slipp, at de må “ta den makt og la den vandre”.

2.1.5 Myndiggjørende ledelse

Myndiggjørende ledelse, også kalt superledelse, blir av Karp (2016, s. 168-169) forklart som ledelse hvor oppgaven til leder er å hjelpe andre til å lede seg selv. Leder må ha en grunnleggende tillit til andre og at de er i stand til å ta vare på seg selv, at de kan løse egne arbeidsoppgaver, samt ta ansvar for egen utvikling. Medarbeiderne myndiggjøres og hjelpes til å ta styring over egen situasjon og gis frihet under ansvar. Dette krever blant annet at ledere evner å lede seg selv. Ledere ses på som signalbærere og medarbeidere ser etter tegn fra sin leder. Ved at ledere leder seg selv viser dette medarbeiderne at det er mulig og en ønsket atferd i organisasjonen.

2.1.6 Transcenderende ledelse

Crossan, Vera og Nanjad (2008) foreslår transcenderende ledelse som rammeverk for lederansvaret i dagens dynamiske, komplekse og usikre kontekst. En transcenderende leder er en strategisk leder som leder innenfor ulike nivåer av selvledelse, ledelse av andre og ledelse

av organisasjonen. De hevder at ledere som lykkes med å lede på alle tre nivåene og balansere mellom disse vil gi best mulig resultat for bedriften. Transcenderende ledelse er ikke en enkeltstående teori, men et rammeverk for å studere, presentere og måle lederatferd. (Crossan et al., 2008). Dette illustreres med et venndiagram



Figur 1: Modell for transcenderende ledelse (Crossan et al., 2008).

Raabe, Kopperstad og Gjerding (2017) viser til resultater fra deres undersøkelse støtter opp under at rammeverket kan møte behovet for å se på flere sider av ledelse i en modell. De påpeker at en svakhet ved rammeverket er at det mangler empiriske data som bygger opp under dette.

2.2 Lederstiler

Lederstiler handler om hvordan ledere oppfører seg, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Det er gjort en rekke empiriske studier på dette området som har resultert i beskrivelse av to ulike lederstiler; demokratisk/relasjonsorientert ledelse og autoritær/oppgaveorientert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433).

Demokratisk/relasjonsorientert ledelse er en ledelsesform hvor lederen forsøker å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere og involvere dem i beslutninger. Den autoritære/oppgaveorienterte lederen er mest opptatt av produksjon, effektivitet og det å strukturere både sin egen og medarbeidernes rolle for å nå mål. De tar helst selvstendige beslutninger uten å konferere med medarbeidere og de snakker helst med dem gjennom å gi ordre (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433).

Ledergitteret er en kombinasjon av disse to måtene å lede på, hvor de to lederstilene ikke blir sett som to ytterpunkter på samme skala, men som to ulike dimensjoner. Lederne skåres ut fra om de tar mest hensyn til det menneskelige eller produksjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 434-436). Det er lite forskning som tyder på at det er en bestemt lederstil som egner seg best i alle situasjoner, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 436). De viser videre til at det som kjennetegner situasjonen som lederen befinner seg i, i større grad vil si noe om hvilken lederstil som egner seg best.

Kirkhaug (2019 s. 22-29) hevder at lederskapet har ulike funksjoner. Han viser til fem ulike funksjoner; frigjøringsfunksjon, tjenerfunksjon, kollektiv funksjon, helhetlig funksjon og paradoksal funksjon. I vår oppgave vil vi komme innom lederskap som tjenerfunksjon. Kirkhaug (2019, s. 25) viser til ulike måter å forstå denne funksjonen på, men hevder at man kan forstå begrepet på følgende måte “som å være til tjeneste for de som søker lederskap”. Han viser til at medarbeidere trenger ledere som er oppmerksomme på behovene deres og legger til rette for å dekke disse, da de ofte er selvgående i jobben.

Adriaenssen, Johannessen & Johannessen (2017 s. 20-21) viser til at følelser ble et nytt element knyttet til ledelse, da blant annet Goleman i 1995 gjorde begrepene emosjonell og sosial intelligens kjent. Det ble viktig at ledere kunne forstå og ta perspektivet til den andre. Goleman, som de her refererer til, mente at empati, emosjonell og sosial intelligens var viktige evner for en leder.

2.3 Energibalanse og stressmestring

Mennesker som er i arbeid vil reagere ulikt på ulike belastninger som farer, konflikter og tidsmangel. Belastningene kan bli ubehagelige og føre til at mennesker reagerer med ubehag, angst og føler seg utilstrekkelig. Dette kalles stress. En mild form for stress kan ha positive effekter som skjerpet oppmerksomhet og økt motivasjon. Stress kan også, når det når et visst nivå, føre til redusert oppmerksomhet, fleksibilitet og motivasjon. Om mennesker utsettes for vedvarende stress kan dette føre til utbrenthet. Utbrenthet kan defineres som en tilstand av fysisk og mental utmattelse. Det er belastning over tid som gjerne fører til utbrenthet, og ikke nødvendigvis de alvorlige stressfaktorene. Stressmestringsstrategier kan være med på å redusere negativ stress. Her er avslappende aktiviteter som fritidsaktiviteter et tiltak på individnivå. Mosjon har også vist seg å ha en effekt på stress og depresjoner. Det å ha et sosialt nettverk trekkes også frem som positivt (Brochs-Haukedal, 2010, s. 391- 406).

Schwartz og McCarthy (2007) hevder at organisasjoner i dagens samfunn krever stadig mer av sine medarbeidere. Mange forsøker å møte disse kravene ved å jobbe mer. Dette kan føre til at medarbeidere sliter seg ut, mister motivasjon og i verste fall blir syke. For å opprettholde motivasjonen til sine medarbeidere bør organisasjoner investere mer i medarbeiderne og legge til rette for mestring i jobben. De mener at man kan forbedre eget energinivå gjennom å sikre seg nok søvn, regelmessige måltider, fysisk aktivitet, lytte til kroppens signaler, ta pauser, fylle på med positive emosjoner og redusere forstyrrelser. De mener også at man bør gjøre mer av det man mestrer godt og som gir energi, samt å leve etter egne kjerneverdier.

Lovelace, Manz og Alves (2007) hevder at ledere opplever mer jobbstress enn andre arbeidstakere. Å bli utsatt for stress er skadelig om man ikke har verktøy og metoder til å håndtere det. Det er viktig å ha evne til å lede seg selv for å håndtere stress. De viser til at arbeidsmiljø med høye krav og lav grad av kontroll kan føre til både fysiske og psykiske symptomer og sykdommer. En arbeidssituasjon hvor det er høye jobbkrav, og samtidig høy grad av jobbkontroll er ansett som den beste. Dette gir mulighet for å lære, utvikle nye ferdigheter og økt kompetanse. Det gir også mulighet for å bruke sine evner, være kreativ og ha variasjon i hverdagen. Det som best kan gi et slikt arbeidsmiljø er å fremme selvledelse hos leder og medarbeidere.

2.4 Ivaretagelse av mennesker i organisasjoner

Haavik og Toven (2020, s. 12) hevder at ivaretagelse av mennesker i organisasjoner må ses i et systemperspektiv. De tenker at man ikke kan se på ivaretagelse kun ut fra et individperspektiv. Leder, kollegaer og systemet rundt en person må bidra for at arbeidet ikke skal oppleves som overbelastende.

Det å ha et liv utenfor jobben anses som viktig for å ivareta seg selv ifølge Haavik og Toven (2020, s. 122). De hevder at man kan gjøre hvilken som helst aktivitet så lenge det gir nødvendig distanse fra jobben. Det viktige er at man gjør noe som man liker og at man får være seg selv.

Både medarbeidere og ledere trenger ledere som passer på, som ser arbeidet som blir gjort og hvordan arbeidet påvirker dem. De har behov for at nærmeste leder beskytter når det blir for mye. I praksis må ledere ofte klare seg selv. Når ledere ikke får nok lederstøtte fra nærmeste leder kan de bli utslitt, utbrent og stresset. Leder kan føle seg presset til å få utført flest mulig oppgaver selv om det kan få negative konsekvenser for kvaliteten på det som leveres og på egen helse (Haavik og Toven, 2020, s. 68).

Når ledere tar på seg oppgaver som i utgangspunktet skal utføres av medarbeidere for å lette arbeidsbelastningen deres, kan dette føre til at ledere jobber for mye overtid og at lederoppgaver ikke vies nok oppmerksomhet. Årsaken til at leder påtar seg deres arbeidsoppgaver kan være at de har ansvarsfølelse og empati for sine medarbeidere (Haavik og Toven, 2020, s. 69). Å påta seg oppgaver kan oppleves som positivt for ledere fordi det gir anerkjennelse og tilfredshet, men på den andre siden får de et tidsproblem (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen og Roald, 2011, s. 89).

2.5 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som "psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd (Brochs-Haukedal, 2010, s. 109). Når en person har en forventning om at det er mulig å oppnå noe, for eksempel en belønning, oppstår motivasjonen og viljen til å yte (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 249).

Motiverte ansatte forsøker å løse problemer på egen hånd. De yter litt ekstra når uforutsette ting oppstår og de kan hjelpe en kollega uten at de nødvendigvis får noe igjen for dette (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 241). At en leder ser sin medarbeider, vil kunne medvirke til det gode arbeidsliv. En av de viktigste motivasjonsfaktorene som finnes er opplevelsen av å bli sett (Adriaenssen et al., 2017, s. 21).

2.6 Opplevelse av mening

Dahl (2015, s. 77) hevder at om individer forstår det som skjer, kan det utvikles praktiske strategier for handling. Er situasjonen uforståelig skapes kaos og frykt forsterkes. Om man skal forstå en fryktsituasjon er det ofte nødvendig å ha samtaler med en annen person. Dette fordi man trenger hjelp til å distansere seg fra sine egne følelser. Samtaler anses som det viktigste verktøyet for ledelsen (Bendixen et al., 2011, s.75).

2.7 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 280) viser til en tradisjonell definisjon på kommunikasjon som en prosess der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon. I tillegg til informasjon hevder de at det også handler om overføring av ideer, holdninger og følelser. Cunliffe (2014, s. 56) sier at ledere må være oppmerksomme på forskjellige måter å kommunisere på, og påvirkningen det har på hverdagslig interaksjon. Ledelse handler om å skape mening, håndtere og respektere forskjeller (Cunliffe, 2014, s. 140).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 285) har flere studier kommet fram til at ledere flest foretrekker muntlig kommunikasjon fremfor skriftlig. Når man kommuniserer ansikt til ansikt, er det to viktige informasjonskilder. Den ene er kroppsspråket som formidler hva vi tenker om hverandre og om man er interessert i hva den andre sier. Den andre er sosial samhandling som best kan formidle følelser som er viktig for hvordan mottaker tolker det som sies. Forskning viser at digital kommunikasjon begrenser muligheten for å formidle følelser. E-post gir anledning til raske tilbakemeldinger og man kan kommunisere med mange samtidig. En kombinasjon av ulike elektroniske kanaler formidler nesten like rik informasjon som ansikt til ansikt kommunikasjon, for eksempel e-post i kombinasjon med videosnutter og bilder. Forskning viser også at det er en økning i informasjonspresset på organisasjoner og grupper på grunn av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, heretter kalt IKT. Faren er

at det blir for mye. Det kan oppleves som at det går bort mye tid på å lese e-poster og holde seg oppdatert på intranettsider (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285-289). De viser også til at IKT har gitt nye muligheter som har ført til at organisasjoner er mindre avhengig av å være fysisk samlet for å dele kunnskap og kommunisere (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 118).

For å ha god styring, kontroll og koordinering kreves det informasjon om hva som skjer i organisasjonen. Informasjon er også viktig når noen skal tilpasse seg andre. De har behov for å vite hva andre har gjort eller har tenkt å gjøre. Denne informasjonen er kun til stede om kommunikasjonen i organisasjonen fungerer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 301). Dahl (2015, s. 60) viser også til at dialog er en viktig arbeidsmetode når ting skal bestemmes. Han mener at dialogen kan føre til at individer og grupper eier analysen og utviklingen av handlingsalternativer. Ifølge Kirkhaug (2019, s. 174) er det viktig med taktikk, oversikt og innsikt for at beslutninger skal være fornuftige og gode når det er flere parter involvert.

Guo og Cannella (2021) hevder at pandemien har vært preget av stor usikkerhet som har vært delt av både mottakere og sendere av informasjon. Informasjonen som antas å være nøyaktig i dag, er ikke nødvendigvis dette neste dag. I deres forskning av Dr. Fausi, som ble tildelt en pris for sine kommunikasjonsevner under pandemien, viser de til at kommunikasjonen hans kjennetegnes av repetisjon, tydelighet og klarhet.

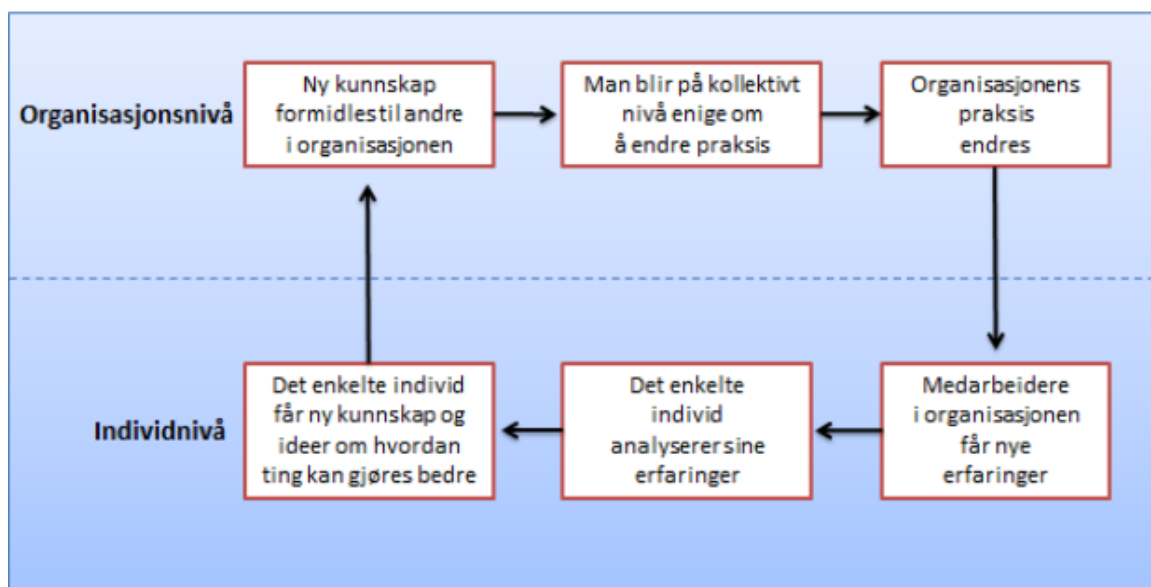
2.8 Kompetanse og Læring

Kompetanse består av holdninger, ferdigheter, evner og kunnskaper. De ulike komponentene utfyller hverandre og gir til sammen et meningsfullt uttrykk for kompetansen til den enkelte (Lai, 2004, s. 52).

Organisasjoner bør ifølge Lai (2004, s. 33) ha en overordnet kompetansestrategi som beskriver hvordan organisasjonen skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering eller avvikling. Kompetansen organisasjonen forvalter gjennom medarbeiderne påvirker organisasjonens virksomhetsstrategi, som igjen legger føringer for hva slags kompetanse organisasjonen bør utnytte, videreutvikle eller få tak i. For å få bedre praksis er det ikke nok med utdanning og opplæring. Medarbeidere må også få muligheter til

å bruke kompetansen sin. For å sikre at kritisk kompetanse beholdes i organisasjonen, i form av motiverte og lojale medarbeidere som ønsker å bli værende i organisasjonen, er det viktig at ledere sørger for best mulig utnyttelse av kompetansen som organisasjonen og dens medarbeidere har tilegnet seg (Lai, 2011).

Begrepet læring har stor betydning innen flere ulike fagdisipliner. Det finnes derfor mange ulike definisjoner av begrepet. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 353-354) beskriver læring som en prosess der “mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av kunnskapen”. De understreker at hvis organisasjon skal lære er den avhengige av å ha individer som lærer. Figuren nedenfor viser sammenhengen mellom læring på individnivå og organisasjonsnivå.



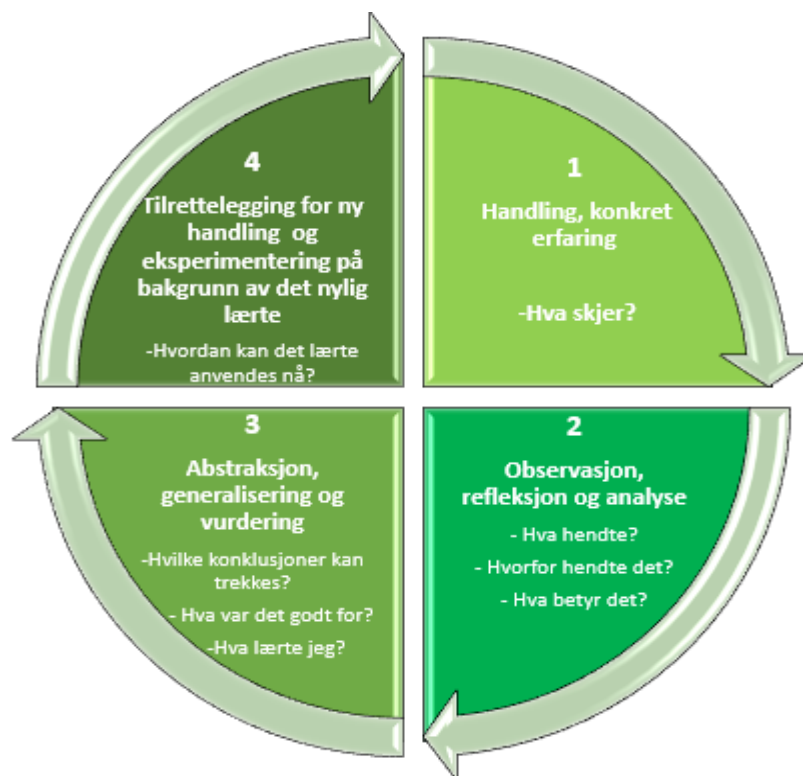
Figur 2: Læringssirkel - sammenheng mellom læring på individnivå - og organisasjonsnivå (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 355).

Lai (2004, s. 155) definerer læring som “(...) tilegnelse av ny eller endret kompetanse - i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger - som gir relativt langvarige endringer i en persons adferds potensial”.

Det finnes ulike former og metoder for læring. Det skilles også mellom formell og uformell læring. Den formelle læringen innebærer planlagte tiltak for læring. Det kan for eksempel

være utdanning, kurs med eksterne arrangører eller interne opplæringstiltak på arbeidsplassen. Den uformelle læringen er implisitt læring som skjer uten at den som lærer har spesifikke læringsmål eller er bevisst på læringen som skjer. Denne formen for læring kalles ofte hverdagslæring eller erfaringslæring (Lai, 2004, s. 159).

I motsetning til kunnskapsbasert læring, som er orientert mot fortiden og formidler eksisterende fakta, kunnskaper og prosedyrer, er erfaringslæring orientert mot nåtid og fremtid. Læringen gir mening til det som skjer og det som vil skje (Moxnes, 2000, s. 52-53). Erfaringslæring er en prosess som starter med det tradisjonell læring slutter med; en handling eller konkret erfaring. Neste steg i prosessen er forståelse for det som er spesielt i situasjonen, og det generelle prinsippet som den aktuelle situasjonen og andre situasjoner faller inn under. Til slutt handler det om å anvende det man har lært i nye situasjoner, hvor man nå kan forutse konsekvensene av sine handlinger i motsetning til første gang situasjonen oppsto (Moxnes, 2000, s. 53).



Figur 3: Erfaringslæringens fire stadier (Moxnes 2000, s. 54)

2.9 Innovasjon

Aasen og Amundsen (2015, s. 18) ser på innovasjon som en ny praksis. Den nye praksisen utvikles på grunn av en kollektiv innsats hvor mange er involvert. De definerer innovasjon slik:

Innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) ide, og som får sin effekt når resultatet (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilken redskaper og teknologi de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ) (Aasen og Amundsen, 2011, s. 38).

Aasen og Amundsen (2015, s. 36) viser til egen forskning og erfaring som har gitt dem innsikt i at det er et spenningsfelt mellom behovet for å bruke ressurser i daglig drift og til innovasjon. Det som er krevende er at man sjelden kan bruke tid bare på innovasjon (Aasen og Amundsen, 2015, s. 59). O'reilly og Tushman (2004) støtter dette. De hevder at den vanskeligste oppgaven ledere har er å se bakover på produktene og produksjonene de har gjort, samtidig som de må se fremover for å forberede seg til innovasjon som vil definere fremtiden. Det handler om å utnytte de ressursene man har og utforske nye muligheter samtidig, dette blir kalt for tvehendig eller ambidextrous ledelse. De viser til at organisasjoner som lykkes best med dette deler viktige karakteristikk. De skiller blant annet de som driver med utvikling fra de som driver med daglig drift, men har tette linker mellom avdelingene på ledelsesnivå (O'reilly og Tushman, 2004).

2.10 Strategi

Supphellen, Thorbjørnsen og Troye (2014, s. 352) har forkortet Barneys definisjon av strategi fra 1997 til bedriftens veikart til suksess. Bhidé (1986) beskriver hvordan strategiutvikling ikke nødvendigvis er et resultat av refleksjon, men heller basert på situasjonsforståelsen; "strategien blir til mens man går". Ifølge Lai (2004, s. 31) handler strategi om en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå sine mål. Formålet er å kunne tilpasse seg omgivelsene og oppnå best mulig resultat.

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 42) mener at strategi er en beskrivelse av hva man har tenkt å gjøre for å realisere målene. De hevder at klassiske teorier om strategi ikke direkte kan overføres fra private bedrifter i et marked til offentlig sektor, som fungerer under andre vilkår. Offentlig sektor må ofte forholde seg til elementer som private aktører kan unngå hvis de vurderer det som lite lønnsomt. Dette resulterer i at offentlige strategier blir mindre målrettet enn de private. De hevder likevel at den strategiske tenkemåten er oversatt og tilpasset offentlig sektor i stor grad, da offentlig sektor også må ta grep for å forbedre og effektivisere sin produksjon av tjenester. De refererer også til Porter som vektlegger at bedrifter må ha oversikt over hvilke ressurser de besitter og hvordan de kan benytte dette som et strategisk fortrinn. Porter både bruker og henviser til SWOT analysen som verktøy for å kartlegge svakheter, styrker, muligheter og trusler (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 46).

Lai (2004, s. 31-32) viser til at strategier ofte ikke blir satt ut i praksis eller fungerer. Hun ser det i sammenheng med at formulering av strategi har fått større plass i både faglitteratur og praksis enn implementering av strategi. Hun viser til at overordnede strategier legger føringer for underordnede strategier.

Forskningen til Binney et al. (2012, s. 203) viser at toppledere ofte mener de har en klar strategi, men at mellomledere ikke alltid oppfatter strategien som klar. Toppledere kan oppleve at de har formidlet strategien tydelig, og blir frustrert over at den ikke implementeres av mellomledere. Mellomledere på sin side kan oppleve strategien som vanskelig å overføre til egen tjeneste.

Lai (2004, s. 35) trekker fram at det er viktig å kommunisere organisasjonens strategier nedover i linjen. Det er viktig for å motivere medarbeidere, øke lojaliteten og legitimere satsning på enkelte områder. Hun refererer til Gunnigle og Moore som hevder at informasjonen om strategi bør inneholde bakgrunn for valg av strategi, innholdet i strategien og prosessen strategien innebærer (Lai, 2004, s. 35).

I denne oppgaven vil vi bruke begrepet strategi som tjenester i kommunal sektor sitt veikart for å nå sine mål.

2.11 Strategisk kapasitet

Kapasitet kan forklares som evne til å yte eller romme (Kapasitet, 2021). Vi vil her bruke det i betydningen å yte. Vi har ikke klart å finne en definisjon av begrepet strategisk kapasitet.

Solberg har i sin artikkel «Covid-19 situasjonen opphever ikke styreansvaret», pekt på at styret må ha oversikt over sin strategiske kapasitet (Solberg, 2020). Han forklarer videre at de må vurdere hva bedriften evner å gjøre eller iverksette ut fra de ressurser og den kapasiteten de har. Han mener det handler om klare prioriteringer fra øverste ledelse knyttet til hva man skal gjøre av konkrete aktiviteter.

2.12 Oppsummering av teoriutvalget

Vi har i dette kapitlet gått igjennom de meste sentrale teoriene som vi mener best kan belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har redegjort for ulike former for ledelse og lederstiler, samt ulike faktorer som påvirker utviklingen av organisasjoner, forutsetninger for å tilpasse seg omgivelsene og ivaretagelse av medarbeidere og ledere. Siden vi forsker på ledelse i Covid-19 pandemien, mens den enda pågår, finnes det forholdsvis lite publisert forskning innenfor dette feltet.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for vårt valg av forskningsmetode og design. Vi vil beskrive vår fremgangsmåte i forskningsstudien og vi vil gjøre rede for studiens validitet og reliabilitet. Vi kommer til å belyse vår forskerrolle, etiske hensyn og kritiske refleksjoner vi har gjort oss i denne studien.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

I studien vår ønsket vi å se på hva ledere gjør i praksis under en pandemi ut fra en kvalitativ, fenomenologisk, induktiv og empiridrevet tilnærming.

Det er mulig å velge mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Kvantitativ metoder er opptatt av å kartlegge utbredelsen av et fenomen og henter mange av sine metoder fra naturvitenskapen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 35). Fordelen med en kvantitativ metode, er at den gir oss mulighet til å forme informasjon om til noe som kan måles, og man kan finne gjennomsnitt av en større mengde (Dalland, 2000, s. 72). Andre fordeler er at man kan redusere informasjonsmengden til det man er interessert i, og den er tidsbesparende fordi man kan nå ut til mange respondenter samtidig. Kvalitativ metode kan enkelt beskrives som en metode hvor man samler inn og registrerer data i form av tekst, lyd og bilde (Johannessen et al., 2011, s. 103). Det handler om å få fram meninger og opplevelser som ikke kan tallfestes (Dalland, 2000, s. 72). En fordel er at få trekker seg fra intervjuer, i motsetning til mange som lar være å fylle ut tilsendte skjemaer (Larsen, 2007, s. 26).

Vi valgte en kvalitativ fremgangsmåte og et empiridrevet design, fordi vi mente denne metoden best ville kunne gi oss svar på vår problemstilling. Vi ønsket å få dybdekunnskap om hva ledere gjør for å forberede organisasjonen til tiden etter pandemien, og hvilke intensjoner de har med det de gjør.

Vi har brukt en semistrukturert intervjuform. Intervjuet har en overordnet intervjuguide, men forskerne har mulighet til å variere på rekkefølgen av spørsmål og tema (Johannessen et al., 2011, s. 145). Denne formen for intervju ga oss rom til å hoppe mellom temaene i

intervjuguiden ut fra hva informantene svarte. Dette kan gjøre at den som snakker får frem refleksjonene sine rundt temaene på en bedre måte, og at overgangene fra et tema til et annet blir mer naturlig. De kan også gi mer utfyllende svar enn om vi hadde valgt et strukturert intervju som har forhåndsbestemte tema og spørsmål og det er faste svaralternativer (Johannessen et al., 2011, s. 145). Bakgrunnen for valgene var at vi ønsket å få frem personlige erfaringer, holdninger og tanker hos den enkelte som kunne gi ny kunnskap innenfor problemstillingen vi har valgt.

Vi hadde som mål å forstå fenomener ut fra ledes erfaring med situasjonen som rammet organisasjoner i forbindelse med Covid-19 pandemien. For å finne svar på problemstillingen vår valgte vi en induktiv tilnærming. Det vil si at vi startet med å innhente data, i motsetning til deduktiv tilnærming som starter med teori. Hensikten er å finne frem til generelle mønstre som kan gjøres om til teori eller generelle begreper. Det handler om å trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen et al., 2011, s. 55).

Forskningsdesign handler om hvordan vi som forskere kan gå frem for å finne svar på vår problemstilling fra start til slutt (Johannessen et al., 2011, s. 77). Det finnes mange ulike kvalitative forskningsdesign, blant annet fenomenologisk analyse, grounded theory, etnografisk analyse og analyse i casestudier. Vi har valgt en fenomenologisk tilnærming og latt oss inspirere av grounded theory. Siden vi valgte empiridrevet design var deler av teorien klar først etter at intervjuene var ferdige og funnene kategorisert.

Johannessen et al. (2011, s. 86-87) viser til at fenomenologisk tilnærming i kvalitativt design betyr at forskerne er opptatt av innholdet i datamaterialet, som kan være det informantene forteller. Det forskerne ønsker å forstå er meningen med et fenomen sett gjennom andres øyne. De referer til Fangen som hevder at forskere også må forstå konteksten fenomenet skjer i (Johannessen et al., 2011, s. 87).

Johannessen et al. (2011, s. 195) tar utgangspunkt i Malterud sine fire steg for analyse av meningsinnholdet;

1. helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. koder, kategorier og begreper
3. kondensering
4. sammenfatning

I den første fasen av analysen må forskerne se gjennom materialet for å få et helhetsinntrykk av innsamlet data. I andre fase skiller forskerne ut data som er relevant for besvarelsen av problemstillingen. Dette handler om å finne elementer som er meningsbærende gjennom koding. I den tredje fasen kondenseres det allerede kodede materialet for å finne meningsbærende elementer og gjøre de opprinnelige kodene mer abstrakte. Den siste fasen handler om å oppsummere eller rekontekstualisere materialet. Det vil si at forskerne må vurdere om inntrykket av det oppsummerte materialet er i tråd med inntrykket av det originale materialet (Johannessen et al., 2011, s. 195-199).

Grounded theory er i utgangspunktet kritisk til at vi som forskere setter oss inn i teorier og tidligere forskning for å utvikle gode problemstillinger og hypoteser. Teori blir heller trukket inn i på et senere tidspunkt. Forskere starter med et mest mulig åpent sinn (Johannessen et al., 2011, s. 201). Grounded theory har som mål å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data. Datainnsamlingen og analysen skjer parallelt. Dette betyr at data analyseres underveis slik at vi som forskere gradvis kan danne oss en oppfatning av hva som er de sentrale data og rette fokuset mot disse (Johannessen et al., 2011, s. 88).

3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Vi lot oss inspirere av Grounded theory og leste vi oss opp på generell teori som var relevant for problemstillingen før vi starter med selve intervjuene. Vi tenkte at det var viktig med et grunnlag av kunnskap innenfor utvalgte områder for å kunne utarbeide en god intervjuguide, og for å forstå hvor vi måtte komme med oppfølgings spørsmål underveis i intervjuene.

Datainnsamlingen ga oss ny innsikt og nye temaer som førte til at vi hele tiden måtte tilføre ny kunnskap og lete etter teorier som hjalp oss å forstå de fenomenene som kom fram under intervjuene. Vi var åpne for at problemstillingen vi hadde valgt var et utgangspunkt som ville kunne endre seg underveis på bakgrunn av datainnsamlingen og analysen.

3.2.1 Litteratursøk

Før vi startet med intervjuene valgte vi å søke etter relevant litteratur som kunne hjelpe til å utforme intervjuguiden. Vi har fylt på med nye søk etter hvert som vi har intervjuet og analysert funnene i vår oppgave. Vi valgte å benytte oss av ulike databaser som oria, google scholar og pub med. Vi benyttet oss av følgende søkeord; kriseledelse (på engelsk og norsk), endringsledelse (på engelsk og norsk), Covid-19, ledelse (på engelsk og norsk) og læring i organisasjoner (på engelsk og norsk). Vi har også brukt disse søkeordene i ulike kombinasjoner med hverandre. I tillegg har vi gjort manuelle søk ut fra referanselistene til de ulike artiklene og bøkene vi har lest.

Vi søkte også på magma hvor det ble brukt søkeordene endringsledelse og kriseledelse. I tillegg har vi benyttet oss av pensumlitteratur fra masterstudiet.

3.2.2 Valg av informanter

I kvalitative undersøkelser har valget av informanter et klart mål. Hensikten er å få mest mulig kunnskap om et fenomen og ikke gjøre en statistisk generalisering. Dette kalles strategisk utvelgelse, som betyr at forskeren tenker gjennom hvilke målgrupper som må delta for å få samlet nødvendige data. Videre velges det ut personer fra målgruppen som skal delta i intervjurunden (Johannessen et al., 2011, s. 110).

Vi har intervjuet mellomledere i kommunal sektor som leder lovpålagte tjenester i ulike kommuner. Begrunnelsen for dette valget er at disse tjenestene i utgangspunktet har tilnærmet like rammebetingelser. Vi gjorde et strategisk valg om å intervjuer mellomledere fordi de mest sannsynlig innehar mange av de samme oppgavene og ansvarsforholdene i sine tjenester.

Vi så i utgangspunktet for oss å intervjuer inntil 10 ledere for å få et godt analyse- og sammenligningsgrunnlag, men endte på åtte informanter. Det å bestemme antall informanter i forkant er ifølge Johannessen et al. (2011, s. 108) utfordrende. Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til det ikke lengre kommer ny informasjon (Johannessen et al., 2011, s. 207). De hevder videre at det har utviklet seg en praksis med uskrevne regler knyttet til antall informanter. Det er vanlig med et utvalg på 10-15 informanter i mindre prosjekter. Videre sier de at det kan begrenses til færre enn 10 informanter i studentprosjekter. Vi valgte å stoppe på åtte informanter fordi det ikke kom vesentlig ny informasjon og vi hadde ikke ubegrenset med tid. I utgangspunktet ønsket vi å ha fysiske møter med informantene og det la geografiske begrensninger. Vi ønsket å møte informantene ansikt til ansikt, fordi det gir større mulighet for å fange opp den nonverbale kommunikasjonen. Når vi gikk i gang med intervjuene, krevde situasjonen rundt Covid-19 at vi måtte benytte oss av digitale løsninger med lyd og bilde i stedet for fysiske møter. Det at vi måtte bruke digitale verktøy gav oss mulighet til å utvide det geografiske området, noe vi benyttet oss av. Ulempen er at digitale verktøy gjorde at vi kan ha gått glipp av verdifull informasjon som kroppsspråk.

Vi måtte sikre oss at informantene hadde vært ledere før Covid-19 krisen, under perioden hvor tiltakene fra staten ble initiert og i tiden etterpå. Dette ville gi en gruppe informanter som i stor grad var homogene. Et homogent utvalg betyr at man har valgt ut personer med liten variasjon ut fra sentrale kjennetegn (Johannessen et al., 2011, s. 112).

Tabellen viser en oversikt over informantene. Navnene er fiktive, og lengden på intervjuet er ikke inkludert introduksjonsdelen av intervjuet.

| Informant | Intervjuets lengde | Antall sider transkribert |
|------------------|---------------------------|----------------------------------|
| Alice | 45 minutter | 6 |
| Bente | 56 minutter | 10 |
| Cato | 52 minutter | 10 |
| Dina | 42 minutter | 11 |
| Eva | 52 minutter | 10 |
| Frøydis | 45 minutter | 9 |
| Gunnar | 53 minutter | 11 |
| Hilde | 43 minutter | 9 |

Tabell 1: Oversikt over informanter

3.2.2 Rekruttering av informanter

Når vi skulle velge ut informantene startet vi med å kartlegge hvilke tjenester som hadde de kriteriene vi hadde valgt. Vi sjekket deretter ut hvem som var mellomleder og om de hadde ledet i den aktuelle perioden. Dette ga oss en liste med mulige informanter vi ønsket å kontakte.

Vi tok kontakt med aktuelle informanter per telefon for å gi en kort introduksjon til studiet, og inviterte til deltakelse. Deretter sendte vi e-post med mer informasjon og samtykkeskjema. Dette ga informantene anledning til å også lese om studiet i forkant, se hvor lang tid intervjuet vil ta og hvem som var vår veileder. I telefonsamtalene ga vi ytterligere informasjon om hensikten, bakgrunnen og gjennomførelsen av studiet. Dette er ikke helt i tråd med Johannessen et al. (2011, s. 158) som anbefaler et introduksjonsbrev som første steg. Vi tenkte at det var større sjanse for at personene ville si ja til et intervju hvis vi fikk mulighet til å snakke med dem først, i tillegg til at vi sendte skriftlig informasjon. En av årsakene til dette er at de fikk anledning til å spørre oss ut om forskningen og vi hadde en bedre mulighet til å selge inn forskningsprosjektet vårt. Vi inviterte informantene til å komme med forslag til passende tidspunkt for et intervju innenfor en viss tidsramme. Ved å ringe sparte vi tid, i forhold til om vi fysisk møtte opp på arbeidsstedet til informantene eller sendte brev.

3.2.3 Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervju

Før vi startet med selve intervjuene, laget vi en intervjuguide med spørsmål knyttet til de ulike temaene vi ønsket å vite noe om.

Før selve spørsmålene innledet vi med en presentasjon av oss og prosjektet. Johannessen et al. (2011, s. 149) har utarbeidet en liste med punkter som de mener man bør ha med i innledningen som vi benyttet oss av når vi utarbeidet intervjuguiden.

De første spørsmålene var enkle og nøytrale, for eksempel hvor lenge informantene har jobbet som ledere og spørsmål knyttet til tjenesten de ledet. Dette gjorde vi for å skape en relasjon til informanten og for å skape god stemning rundt intervjusituasjonen. Johannessen et al. (2011, s. 149) viser til at forskere i starten bør stille en del fakta spørsmål for å etablere en relasjon

og et tillitsforhold til informanten. De peker på at man i denne fasen må unngå å stille spørsmål som kan oppleves som skremmende eller provoserende.

De neste spørsmålene introduserte informantene til temaet vi ønsket å ta opp. Johannessen et al. (2011, s. 149) kaller dette introduksjonsspørsmål, hvor poenget er at informanten skal rette oppmerksomheten mot temaet og komme med sine egne tanker og erfaringer.

De neste spørsmålene var overgangsspørsmål, som er forbindelsen mellom introduksjonsspørsmål og nøkkelspørsmålene. Målet med nøkkelspørsmålene var at vi som forskere skulle få den informasjonen vi hadde behov for ut ifra problemstillingen vår (Johannessen et al., 2011, s. 149).

Avslutningsvis i intervjuet oppsummerte vi informasjonen slik vi oppfattet den. Vi ga også informanten mulighet til å komme med oppklarende og utdypende informasjon eller andre ting som vi ikke har spurt om, men som informanten tenkte var relevant for forskningen (Johannessen et al., 2011, s. 150). Vi gav også informasjon om at vi ved bruk av sitater ville ta kontakt for å sjekke ut vi har forstått informanten rett.

Vi bestemte oss for å ikke sende ut intervjuguiden i forkant av intervjuet. Årsaken var at vi ønsket informantens spontane svar på våre spørsmål. Dersom vi hadde sendt ut spørsmålene i forkant, kunne vi risikert og fått svar som var påvirket av andre eller som ville ha «pyntet» på sannheten. På den andre siden fikk ikke informantene mulighet til å tenke gjennom spørsmålene og kanskje kommet med mer utfyllende svar. Likevel landet vi på at vi ikke skulle sende intervjuguiden ut i forkant. Informantene fikk kun tilsendt problemstillingen og våre tre forskningsspørsmål.

Vi la opp til semistrukturerte intervju, hvor vi brukte intervjuguiden med åpne spørsmål som utgangspunkt. Samtidig kunne spørsmål, temaer og rekkefølgen varieres, og vi kunne bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden. Informantene fikk de samme spørsmålene og ifølge

Johannessen et al. (2011, s. 146) blir det enklere å systematisere og sammenligne svarene i etterkant når det er en form for standardisering.

Vi endret på intervjuguiden underveis ved å tilføre spørsmål. Når en eller flere informanter kom med relevante opplysninger, som vi ønsket å forfølge videre, tok vi dette med i intervjuguiden til de neste informantene.

Før vi tok i bruk intervjuguiden på våre informanter prøvde vi ut spørsmålene på en kollega. Dette gjorde vi for å sjekke om vi hadde gode spørsmål for å få besvart problemstillingen vår, og at spørsmålene var forståelige. Ved å teste de ut på forhånd ga det oss en mulighet til å gjøre endringer før vi gikk i gang med intervjuene. Det ga oss også en mulighet til å sjekke ut hvordan Teams fungerte som en intervjuplattform, at opptaks utstyret fungerte og hvordan vi best mulig kunne sikre oss god lyd kvalitet.

Vi brukte diktafon for å ta lydopptak av intervjuene. Et lydopptak registrerer hvordan stemmen til en person høres ut. Det er i seg selv en personopplysning (Norsk senter for forskningsdata (NSD, 2020)). Lydopptak av samtaler innebærer derfor registrering av personopplysninger og er meldepliktig til NSD. Vi tok også notater underveis. Dette for å sikre at vi fikk med oss alt som ble sagt i intervjuene. Vi bestemte oss for at alle tre skulle delta på alle intervjuene. I forkant fordelte vi oppgavene oss imellom for å ha et system på hvem som gjorde hva. For at det ikke skulle virke overveldende overfor informantene at vi var tre stykker, styrte kun en av oss samtalen med informanten. De to andre hadde en mer tilbaketrukket rolle og hadde som oppgave å notere ned det som ble sagt, stille oppfølgingsspørsmål samt bidra med en oppsummering i avslutningsfasen. Den som intervjuet satt nærmest kamera, og de andre satt lengre bak i bildet.

Det at vi var tre stykker gjorde det enklere for oss å observere kroppsspråk som ansiktsuttrykk, kroppsholdning og gestikulering til informanten under intervjuet. Vi tenkte at kroppsspråket kunne være med på å styrke graden av utsagnene og hjelpe oss å justere progresjonen i intervjuet. Kroppsspråket formidler reaksjoner og følelser (Johannessen et al., 2011, s. 152). Kroppsspråket er derfor en kilde til informasjon, men er også en feilkilde som

vi måtte være oppmerksomme på. At intervjuene ble gjennomført via Teams kan ha gjort at vi har mistet eller oversett kroppsspråk og andre uttrykk.

I utgangspunktet ønsket vi å møte informantene på deres arena, altså på arbeidsplassen. Vi tenkte at fordelen med dette var å få muligheten til å observere og danne oss et inntrykk av tjenesten, mens vi var der. Vi fikk ikke muligheten til å besøke noen arbeidsplasser, og måtte heller møte informantene på digital plattform. Vi fikk dermed ikke observert tjenesten. En fordel er at digitale intervju er tidsbesparende. Det kan ha medvirket til at alle informantene som ble spurt om å delta, svarte ja.

3.2.4 Behandling av data og gjennomføring av dataanalysen

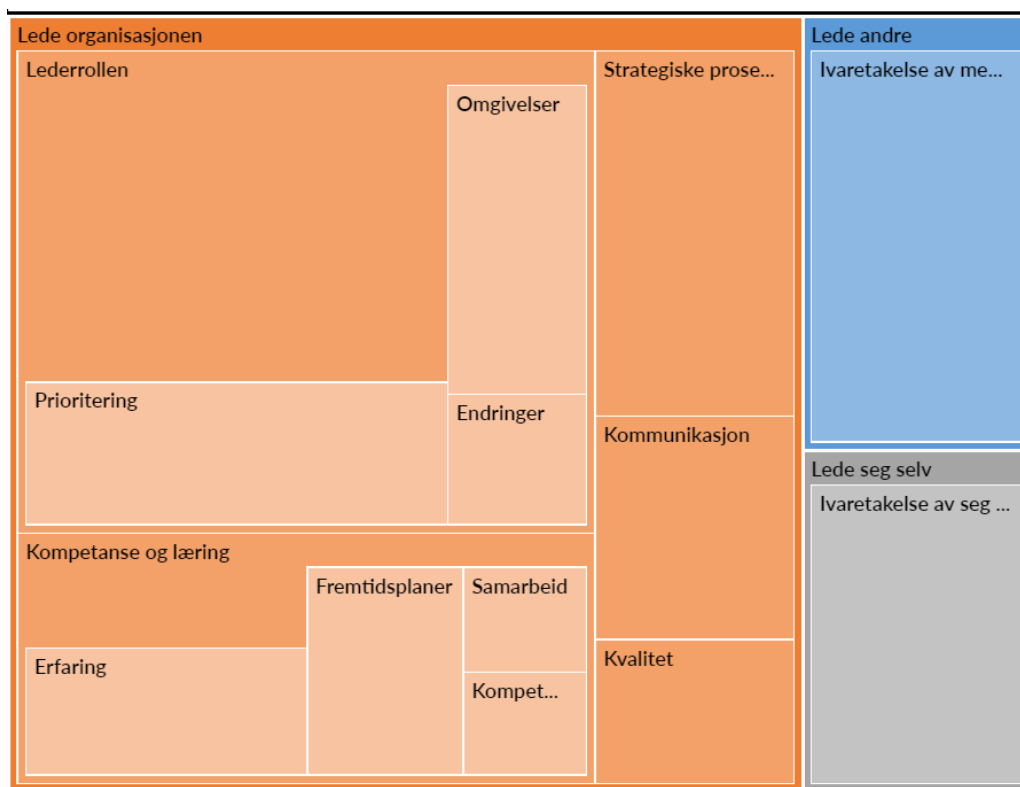
Umiddelbart etter intervjuene satte vi av tid til å drøfte dataene for å kontrollere om vi hadde forstått informasjonen likt. Allerede i denne fasen var det rom for tolkning, noe vi var bevisst på. Det var en styrke at vi alle tre deltok i intervjuene fordi vi har ulike bakgrunn og erfaringer som påvirker oss som forskere. Dette gjorde at vi kunne utfylle hverandre og til sammen få en bredere forståelse av informasjonen, enn vi ville fått alene.

Vi transkriberte lydopptakene så snart som mulig etter intervjuene. Når data fra alle intervjuene var ferdig transkribert startet vi med koding av data.

Siden vi valgte fenomenologiske analyse, brukte vi første fase til å danne oss et helhetsinntrykk. Dette gjorde vi ved å transkribere lydopptakene. Det vil si at vi skrev data fra lydopptak ut i tekst (Johannessen et al., 2011, s. 37). Deretter begynte vi å sammenfatte meningsinnholdet i intervjumaterialet ved å markere ulike tema i tekstene og notere i margen. Videre grovsorterte vi informasjonen ved hjelp av gule lapper på store ark. Her forkortet vi informantens utsagn og fjernet informasjon som ikke var relevant for vår problemstilling. Forkorting av informantens utsagn kaller Kvale og Brinkmann meningsfortetting (referert i Johannessen et al., 2011, s. 196).

Neste fase handler om å finne meningsbærende elementer. Som verktøy i denne prosessen brukte vi programmet NVIVO. Vi startet ut med mange koder som ble til kategorier etter hvert. Koding hjelper til å organisere meningsbærende informasjon og er med på å systematisere datamaterialet slik at det er lettere å analysere. Kodene kan være beskrivende, komme fra litteraturen eller direkte fra teksten i form av “in vivo- koder”, som vil si at kodene er utledet fra informantens uttrykk og språk i intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 207). Så snart vi identifiserte viktige fenomener i datamaterialet klassifiserte vi begrepene. Det vil si at vi laget kategorier der beslektede data ble lagt inn i samme kategori. Kategorien kunne deretter utvikles og vi kunne lage underkategorier (Johannessen et al., 2011, s. 208). Denne prosessen tok lang tid. Vi endret plassering av informasjon i koder og endret navn på koder flere ganger.

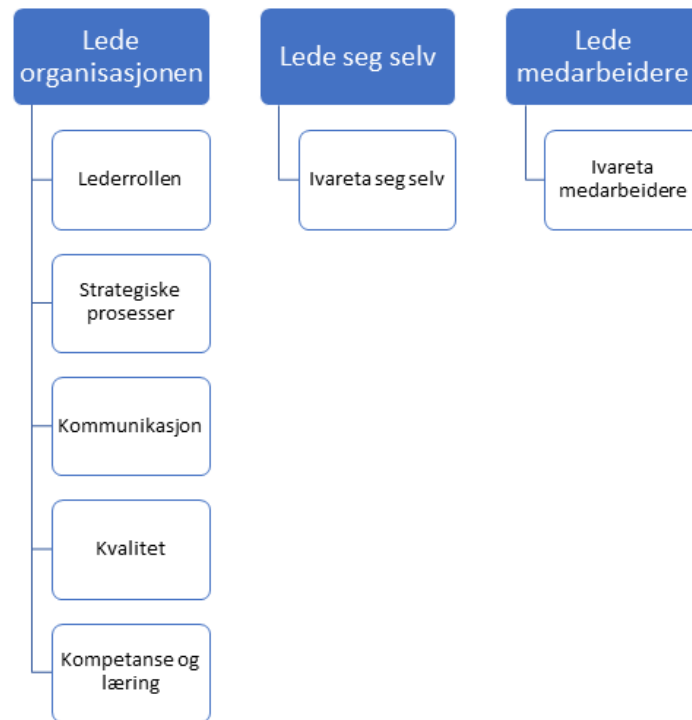
I starten hadde vi fem ulike samlekategorier med to til fem underkoder, disse endret vi etter hvert til tre samlekategorier med underkategorier. Figuren nedenfor viser kodene vi på et tidspunkt hadde under samlekategoriene.



Figur 4: Arbeid med kodingsprosessen

I den tredje fasen tok vi også utgangspunkt i kodingen. Vi reduserte antallet koder ved å slå sammen koder og laget kategorier. Vi endte til slutt opp med tre samlekategorier med ulike underkategorier. Johannessen et al. (2011, s. 198) kaller denne fasen kondensering.

Samlekategoriene med underkoder kan visualiseres slik:



Figur 5: Samlekategorier med underkoder

I den fjerde og siste fasen er målet å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet. På den måten kan nye begreper og beskrivelser utformes. Det handler om at forskeren vurderer om det er samsvar mellom inntrykk i den sammenfattende beskrivelsen og det opprinnelige materialet. Hensikten er å finne mønstre og sammenhenger som man ikke ser umiddelbart (Johannessen et al., 2011 s. 198-199). Ved gjennomgang av det sammenfattende materialet og det opprinnelige materialet vårt vurderte vi at det var samsvar mellom disse.

I Grounded theory fremheves viktigheten av å ha en teoretisk sensitivitet for å kunne gjøre gode analyser. Teoretisk sensitivitet blir av Johannessen et al. (2011, s. 203) definert som en følsomhet overfor nyansene i datamaterialet og evnen til å forstå og identifisere hva som er viktige elementer og ikke, samt gi det en mening. Dette har vi latt oss inspirere av i prosessen.

3.2.5 Validitet

For at studien skal være troverdig har vi forsøkt å sørge for en god redegjørelse av validiteten. Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad fremgangsmåten og funn reflekterer formålet med studien på en riktig måte og representerer virkeligheten. Spørsmålet om validitet gjelder også innholdet i informantenes utsagn (Johannessen et al., 2011, s. 244). Vi har forsøkt å være bevisst på mulige metodefeil og vurderingsskjevheter. Det kan for eksempel være feil i innsamling, analyse, tolkning og publisering av data. Slike feil kan skje uten at vi som forskere er oppmerksomme på det. I kvalitativ forskning er ikke målet i seg selv å eliminere bias. Dette fordi forskeren påvirker både informantene og konteksten bare ved å være til stede (Johannessen et al., 2011, s. 244-245). Vi har vært bevisste på de ulike formene for skjevheter og metodefeil. For å vurdere kvaliteten på studiet har vi drøftet dette jevnlig. Johannessen et al. (2011, s. 245-256) beskriver ulike metodefeil eller skjevheter som: publiseringsskjevhet, utvalgsskjevhet, klassifiseringsskjevhet, intervju-skjevhet, frafallsskjevhet, hukommelsesskjevhet og kognitiv skjevhet.

For å redusere systematisk utvalgsskjevhet har vi valgt mellomledere i ulike tjenester i kommunal sektor. Forskjellene som kan prege utvalget tenker vi er størrelse på tjenesten, antall ansatte og lederens alder, kjønn, kompetanse og erfaring. Klassifiseringsskjevhet oppstår når de utvalgte informantene ikke er de rette til å belyse problemstillingen. Dette kan en unngå ved strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2011, s. 245). I vår strategiske utvelgelse av informanter har vi sammenlignet tjenester med lovpålagte oppgaver som må gjennomføres også under en pandemi. Formålet var å sikre at informantene kunne gi oss nødvendig informasjon om fenomenet. Det kunne for eksempel blitt store forskjeller i svarene ved å sammenligne kommunal sektor med privat sektor, som ikke har de samme lovkravene å forholde seg til.

Intervju-skjevheter kan oppstå hvis vi som forskere ikke behandler informantene på tilnærmet lik måte, og av den grunn ikke kan sammenligne svarene i ettertid (Johannessen et al., 2011, s. 245). Siden vi er tre personer som har jobbet sammen om denne studien, drøftet vi på forhånd hvordan vi skulle gjennomføre intervjuene. Vi kunne valgt å intervju noen informanter hver, og på den måten få tid til flere intervjuer. For å redusere risikoen for intervju-skjevheter valgte vi å gjennomføre alle intervjuene sammen.

Hukommelsesskjevhet handler om at hukommelsen blir utsatt for påvirkning og at man ikke husker alt nøyaktig (Johannessen et al., 2011, s. 246). Dette er vanskelig å sikre seg mot. Vi har vært bevisste på at informantene opplever, husker og evaluerer fenomener ulikt. Det samme gjelder oss som forskere.

Kognitiv skjevhet kan slå ut på mange måter og kan ha betydning for kvalitativ forskning. Det kan være en tendens til å søke og tolke informasjon slik at den støtter egne meninger, unngå informasjon og tolkninger som motsier eksisterende tanker, overvurdere hvor enig eller uenig andre er med en selv, fortelle om egne positive trekk, gjøre eller tro på ting fordi andre gjør det, se på seg selv som mindre fordomsfull enn andre, respondere på en sosialt akseptert måte, overvurdere sannsynligheten av framtidige handlinger, og å tolke eller bedømme fenomener med utgangspunkt i sin egen kulturelle referanseramme, også kalt kulturell bias (Johannessen et al., 2011, s. 246-247). Kognitiv skjevhet anså vi som den største risikoen for validiteten i forskningen vår. Vi har selv erfaring fra å lede i Covid-19 pandemien. Siden vi intervjuet ledere i tjenester som hadde likhetstrekk med tjenestene vi selv leder, kjente vi igjen noen utsagn og erfaringer. Andre utsagn overrasket oss og var ulikt det vi selv har erfart. Vi har vært bevisst på risikoen for å la egne antagelser påvirke prosessen, og la til rette for å motvirke dette ved å diskutere og reflektere sammen. Vi ønsket å møte informantene med et mest mulig åpent sinn og en genuin nysgjerrighet for deres subjektive opplevelser. Vi har vært oppmerksomme på å ikke tolke meningsinnholdet i informantenes uttalelser inn i vår egen erfarings- og forståelsesramme. Det kan være en motvirkende faktor at vi er ledere for tre ulike tjenester og derfor har ulike erfaringer fra pandemien. Vi har vært oppmerksomme på ulike opplevelser og utfordringer i ulike tjenester. Vi har vært bevisste på at våre subjektive vurderinger kunne påvirke hva vi anså som sentrale funn i forskningen til en viss grad.

For at resultatene skal bli overførbare må funn representere fenomenene som er studert på en god måte (Johannessen et al., 2011, s. 247-248). Vi har vært opptatt av å få troverdige og sannferdige svar fra informantene. Dette kunne vi ikke sikre oss fullstendig, siden vi ikke kunne kontrollere hvor sannferdig informantene ville være i sine uttalelser. Vi la til rette for at informantene skulle føle seg trygge i intervjusituasjonen med mål om å redusere sannsynligheten for tilbakeholding av informasjon eller at de «pyntet» på svarene.

En fordel på dette området kan være at vi har erfaring fra relasjonsarbeid. Vi har også selv erfaring fra intervjuer og lignende situasjoner som for eksempel vitneforklaringer i retten. Gjennom dette har vi erfart hvilke følelser den som intervjuer kan utløse hos informanten som igjen påvirker hvilken informasjon informanten ønsker å gi.

Lincoln og Guba (referert i Johannessen et al., 2011, s. 247) beskriver to teknikker som øker sannsynligheten for troverdige resultater. Vedvarende observasjon innebærer å investere nok tid til å bli godt kjent med forskningsområdet, og på den måten kunne skille mellom relevant og ikke relevant informasjon, samt bygge tillit. Metodetriangulering vil si å bruke ulike metoder i feltarbeidet, for eksempel både observasjon og intervju. Det kan også være å studere mer enn bare en setting. Det å formidle resultatene til informantene, for å få bekreftet resultatene, kan også øke troverdigheten.

Vi har valgt å intervjuere ledere i kommunal sektor, som er et område vi kjenner godt, i stedet for å bruke tid på å bli kjent med et nytt. Vi intervjuet ledere av tjenester med lovpålagte oppgaver, som vi selv har erfaring med. Det gjorde at vi hadde gode forutsetninger for å kondensere data. Vi oppsummerte svarene vi fikk, slik at informantene fikk mulighet til å rette opp eventuelle feil eller misforståelser.

3.2.6. Reliabilitet

Studiens reliabilitet, som betyr pålitelighet, er knyttet til studiens datamateriale. I kvalitative forskningsstudier er det ikke mulig å teste resultatene på samme måte som i kvantitative studier. Dette fordi det er samtalen som styrer datainnsamlingen. Som forskere bruker vi oss selv som verktøy. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som oss og vil derfor ikke kunne tolke på samme måte (Johannessen et al., 2011, s. 243).

Tidligere i dette kapittelet har vi gitt en detaljert beskrivelse av hvordan vi har valgt ut informantene og hvordan vi har samlet inn, behandlet og analysert datamaterialet. Dette kan være med på å styrke studiens reliabilitet.

Larsen (2007, s. 81) viser til at en metode for å sikre høy reliabilitet på er å unngå å blande sammen data, at flere forskere intervjuer sammen og gjør den samme kodingsprosessen. Vi har vært tre stykker sammen på alle intervjuene og har vært nøye med å skille intervjuene fra hverandre under transkriberingen og kodingen. Vi har sikret oss så godt vi kan mot feilkilder, men som Larsen (2007, s. 81) sier er det ikke mulig å sikre seg fullstendig i en kvalitativ undersøkelse.

3.3 Forskningsetiske hensyn

Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Når forskningen direkte berører andre mennesker vil det oppstå etiske problemstillinger særlig knyttet til datainnsamlingen (Johannessen et al., 2011, s. 93).

For å sikre uavhengig og pålitelig forskning er akademisk frihet et grunnleggende prinsipp og betingelse. Troverdigheten til forskningen avhenger av at man kan stole på det forskerne legger fram. Det er derfor viktig at forskere følger de etiske prinsippene for forskning (Regjeringen, 2020).

I Johannessen et al. (2011, s. 95-96) vises det til Nerdrum sine forskningsetiske retningslinjer fra 1998, som vi som forskere har vært oppmerksomme på og reflektert over. Han deler dette inn i tre kategorier; informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade.

Vi tok stilling til om det var nødvendig med samtykke eller ikke. I forskning hvor det er opplagt hvem som skal delta, er det et krav å ha informert samtykke. Som forskere må vi respektere privatlivet, og informantene kan nekte å svare på nærgående spørsmål uten at dette skal gi noen følger. Informantene skal også kunne være trygge på at opplysningene behandles konfidensielt og at de ikke kan identifiseres. Som forskere gjorde vi fortløpende forskningsetisk vurderinger, selv om det er formaliserte forskningsetiske retningslinjer (Johannessen et al., 2011, s. 95-96).

Under intervjuene har vi vært opptatt av å behandle informantene med respekt og unngå å krenke eller sette personen i en slik situasjon at han/hun opplevde at det som ble sagt ble for utleverende.

For å ivareta de etiske retningslinjene sendte vi ut informasjon om disse og startet alle intervjuene med å gjenta retningslinjer for bevaring av personopplysninger, opptak av intervju og ivaretagelse av anonymitet. Alle informantene fikk informasjon om at de kunne trekke sitt samtykke når som helst dersom de ønsket det. I vår masteroppgave har vi anonymisert informantene og vernet om dem i henhold til personvernet. De fikk også informasjon om at lydopptak ville bli slettet i henhold til gjeldende retningslinjer når forskningen er avsluttet, eller umiddelbart hvis en informant ønsket å trekke seg. Det var viktig for oss å respektere informantens rett til selvbestemmelse og rett til å bestemme over egen informasjon.

Det var viktig å anonymisere beskrivelsene slik at de ikke var gjenkjennbare. Begrunnelsen for dette var blant annet at enkelte av temaene kunne utløse emosjoner, som for eksempel utilstrekkelighet, ensomhet og manglende mestringsfølelse. For noen kunne det oppleves som vanskelig å reflektere over seg selv som leder og egen håndtering av en krise, spesielt når de ville bli sammenlignet med andre. Fordelen med dette er at informantene kan bli trygge nok til å gi sannferdige svar. Bakdelen er at det kan svekke studiens pålitelighet og overførbarhet, siden det ikke er sporbart i ettertid.

3.3.1 Vår rolle som forskere

I forkant av intervjuene reflekterte vi over vår egen rolle og forforståelse som forskere. Som ledere har vi mange tanker og meninger om hva ledere bør gjøre og ikke gjøre. Forskerens forforståelse vil ifølge Johannessen et al. (2011, s. 42) kunne påvirke hva de observerer og hvordan observasjonene vektlegges og tolkes. Dalland (2000, s. 141) viser spesielt til at forberedelse i forkant av intervjuene er viktig. Forskere må være bevisste på at de kan ha fordommer eller følelser knyttet til tema eller stedet intervjuet skal skje som kan påvirke intervjuet om man ikke har reflektert over dette i forkant. Selv om det er vanskelig å ikke bli påvirket har vi vært opptatt av å ha et åpent sinn og ikke tolke informasjonen i vår egen forståelsesramme. Det at vi er tre personer som har arbeidet sammen har vært en styrke. Det har gitt oss anledning til å drøfte og tolke data sammen. Vi har korrigert hverandre når det har

vært nødvendig. Det har også gitt oss flere perspektiver enn om vi skulle tolket hver for oss. Vi har også reflektert i forkant over hvem som var best egnet for å lede samtalen den aktuelle dagen.

Det at vi har kjennskap til feltet vi har valgt å forske i tenker vi har vært en fordel. Dalland (2000, s. 57) hevder at forskere som bruker sin forforståelse på rett måte kan benytte denne kunnskapen for å se helheten og sammenhengene i feltet de forsker på som gir en mulighet til å forstå fenomener best mulig.

3.4 Kritiske refleksjoner over valgt design og metode

Vi valgte en kvalitativ tilnærming til vår forskning, da vi mente at den var best egnet til å besvare vår problemstilling fordi det gir oss mulighet til å gå i dybden gjennom noen intervjuer. Ved å velge en kvalitativ tilnærming fikk vi dybdeinnsikt i fenomenet vi studert fordi vi hadde færre informanter som vi brukte tid på for å få deres kunnskap og erfaring.

Kvalitativ metode er ikke en garanti for at man får den dybden man er ute etter. For at data skal bli utdypet avhenger dette av informantens evne til å uttrykke seg og vår evne til å registrere, tolke og analysere data. En svakhet i metoden er at den ikke gir oss breddeinnsikt, da utvalget er for lite. Det at vi har et begrenset antall informanter gjør at utvalget ikke er representativt og funnene ikke nødvendigvis kan generaliseres. Gjennom våre fortolkninger og forklaringer, og begrepene vi velger i vår studie, kan kunnskapen vi utvikler likevel overføres til andre situasjoner og fenomener (Johannessen et al., 2011, s. 415-420).

Kvalitativ metode krever spontanitet og intuisjon, og intervjuene blir derfor påvirket av intervjuers dagsform, evne til å plukke opp viktige utsagn, følge disse opp og få tak i signifikant informasjon (Johannessen et al., 2011, s. 415-420). Vi måtte være fleksible og åpne, men det var begrenset hvor strukturert og forberedt vi kunne være ved alle intervjuene. Vi har ved et tilfelle byttet tiltenkt rolle fordi vi vurderte at dette var bedre for forskningen, da situasjonen tilsa det. Dette var også viktig for at vi skulle opprettholde en teoretisk sensitivitet.

Siden vi valgte en metode som fortolker data, var kjennskap til og forståelse av den hermeneutiske sirkelen viktig for å unngå at vi tolket data feil. Den hermeneutiske sirkelen sier noe om hvordan fortolkninger av meningsfulle fenomener kan og må begrunnes. Dette betyr at vi som forskere må vise til fortolkningen av helheten når vi skal begrunne en fortolkning av deler av helheten, og omvendt. Når vi fortolker betyr det at vi setter ting i en sammenheng som gjør at man forstår hvilken betydning det vi har undersøkt kan tillegges (Johannessen et al., 2011, s. 418-420). Vi har rett etter intervjuene, under kodingen av dataene og i analysen, drøftet oss imellom for å sjekke ut at vi har forstått det samme. Vi har stilt oss spørsmålene om vi forstår dette slik fordi vi selv har opplevd lignende eller om det er informantenes mening. Vi har av og til korrigert hverandre når vi har vært usikre på om vi har tolket ting rett.

Det er mange fallgruver uansett valg av metode. Vi har forsøkt å være bevisst på de utfordringene og begrensningene metoden vi har valgt har. Det har gitt oss en mulighet til å minimere feilkildene i forskningen vår. Utfordringene ligger i de områdene vi har blindsoner og derfor ikke er så bevisste. Det kan også være at vi har blitt bedre på refleksjonene våre etter hvert som har gjort at de første tolkningene kan ha flere feilkilder enn de som ble gjort senere. Vi kunne ha kombinert den kvalitative undersøkelsen vår med kvantitativ metode, for eksempel ved å bruke et spørreskjema. Dette kunne ha gitt oss et enda bedre grunnlag for å svare på problemstillingen. Det kunne også ha bidratt til en høyere reliabilitet i vår studie (Larsen, 2007, s. 81). Dette valgte vi likevel å ikke gjøre fordi det ville ha krevd mer enn vi hadde anledning til å gjennomføre i denne oppgaven.

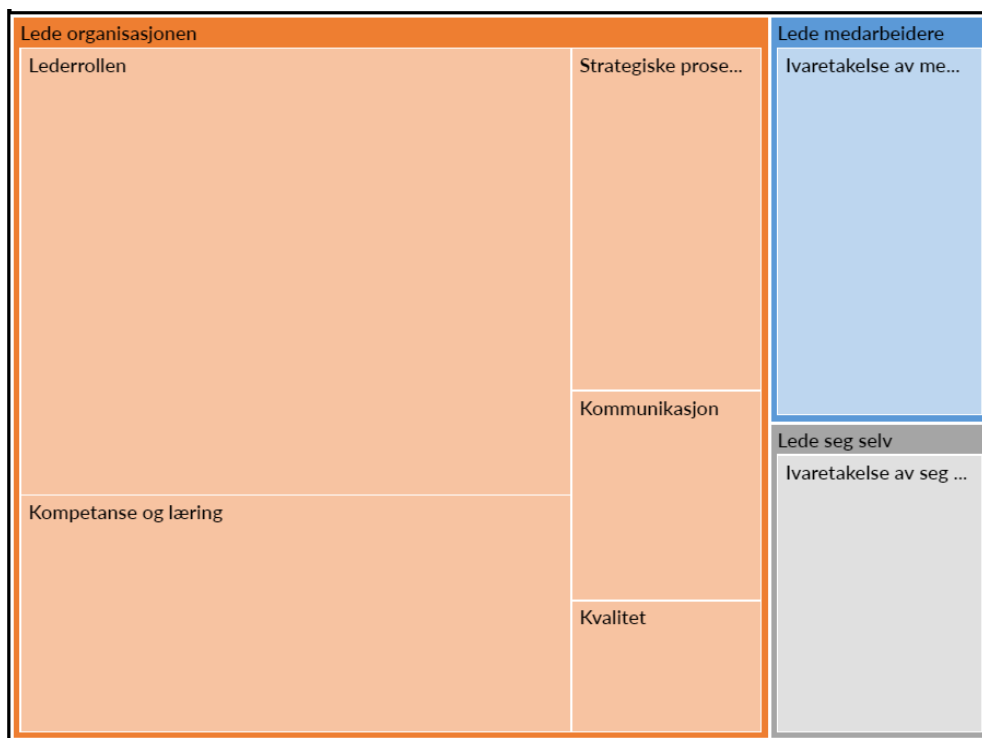
4.0 Empiriske funn

Vi vil i dette kapittelet presentere datamaterialet som er samlet inn via intervjuer for å besvare vår problemstilling: «Hva har mellomledere i lovpålagte kommunale tjenester gjort, for å forberede organisasjonen til tiden etter Covid-19 pandemien?»

Intervjuene gav oss informasjon som vi har kodet. Dette gav oss tre ulike samlekategorier med underkategorier. De ulike kategoriene vil bli presentert i denne delen av oppgaven.

For hver kategori vil vi presentere funn som kan være med på å gi svar på problemstillingen. Hver kategori består av svar fra informantene som handler om det samme og dermed utgjør en felles kategori. Vi avslutter hvert underkapittel med et kort sammendrag av de viktigste funnene i empirien.

Figuren under viser fordelingen av koder knyttet til hver samlekategori:



Figur 6: Fordeling av koder i samlekategoriene

4.1 Ledelse av organisasjonen

Vi fikk flest koder innenfor samlekategori ledelse av organisasjonen. Funnene vi gjorde organiserte vi i følgende koder:

- Lederrollen
- Strategiske prosesser
- Kommunikasjon
- Kvalitet
- Kompetanse og læring

4.1.1 Lederrollen

Denne koden har vi valgt å kalle lederrollen. Her har vi samlet informasjon om hvordan informantene har opplevd lederrollen under pandemien og hvordan situasjonen har påvirket deres lederskap.

Informantene kommer fra ulike kommuner med ulik grad av smittetrykk. Alle informantene beskriver at deres lederskap har blitt påvirket av at kommunen har vært i beredskap og iverksatt tiltak som har påvirket tjenestene uavhengig av omfanget av smitte. Informantene viser til at de stadige endringene har vært en utfordring i denne perioden. De beskriver at smittevernreglene endret seg ofte og raskt, nesten fra dag til dag. Det har ført til at rutiner og prosedyrer måtte justeres i takt med endringene. Det var forventet fra kommuneledelsen at de skulle iverksette endringene og nye måter å organisere tilbudet på raskt. Samtidig skulle de opprettholde god kvalitet på tjenestene.

“Vi organiserte for ting vi aldri hadde organisert for før, og stresset var stort. Og så trodde vi at vi hadde organisert det, men så kom det en ny beskjed” - Gunnar

Alle informantene sammenligner denne krisen med tidligere kriser de har opplevd som ledere. En fellesnevner er opplevelsen av at man i denne universelle krisen har vært i “samme båt” som har gitt en annen forståelse fra medarbeidere for prioriteringer som leder har gjort. Cato nevner tidligere kriser som har vært initiert av ledelsen, for eksempel nedbemanning, som har

gitt en “oss mot dem følelse”. Informantene beskriver medarbeidere som tar større del i fellesskapet, hjelper til og tar ansvar. Utfordringene som har dukket opp har også blitt møtt med en felles innsats fra både ledere og medarbeidere.

“Vi er ikke vår egen fiende, eller at det går fiender iblant oss. Vi har en felles fiende” - Cato

Det å være tilgjengelig for medarbeidere har alle informantene vært opptatt av. Tilgjengelig i denne sammenhengen har handlet om å sjekke status i tjenesten og sjekke at medarbeidere har det bra. Det har også vært viktig å gjøre avklaringer og ta beslutninger sammen med medarbeidere. Informantene har ønsket å være tett på medarbeiderne. De har hatt ulike forutsetninger for å være tilgjengelig. Noen har hatt mulighet til å være til stede på kontoret til enhver tid, andre har vært mer tilgjengelig på digitale plattformer eller de har hatt jevnlige møter med medarbeiderne. Cato forteller at han i perioder har vært mer tilgjengelig for noen medarbeidere fordi utfordringer i forbindelse med smitteutbrudd har krevd det. Eva og Gunnar fikk begge tilført ekstra lederoppgaver i forbindelse med pandemien og beskriver at de av den grunn ikke hadde mulighet til å være så tilgjengelig for medarbeiderne som de ønsket.

“Jeg har fått tilbakemelding på at de nesten ikke så meg, men samtidig en forståelse for at det var mye” - Eva

Informantene har vært tilgjengelig for sine medarbeidere også utenfor arbeidstid. Det har vært nødvendig, slik de ser det. Medarbeidere har blant annet hatt behov for samtaler utenfor arbeidstid. Hendelser som påvirker driften har oftere oppstått utenfor arbeidstid i denne perioden, for eksempel smitte, krav om karantene og medarbeidere med symptomer på smitte og usikkerhet rundt gjeldende smittevernregler. Raske avklaringer og beslutninger har vært viktig for driften av tjenesten påfølgende dag. Hilde beskriver det slik:

“Jeg var tilgjengelig 24-7, rett og slett. Og det har vært helt nødvendig i perioden der vi hadde smitte”

Informantene har måttet forholde seg til stadige skiftende omstendigheter, endrede regler og høyt arbeidspress. Dette har utfordret dem følelsesmessig i lederrollen. Alice har reflektert over at man blir påvirket av den situasjonen man er i. Utfordringen er å holde hodet kaldt og ikke la følelsene ta overhånd. Informantene har vært opptatt av å fremstå som trygge og rolige for medarbeiderne. En av informantene trekker frem at man som leder tar en slags foreldrerolle for sine medarbeidere.

“Også er det jo sånn som leder, at man skal være stødig og trygg, selv om du ikke er det helt inni deg” - Eva

Det å lede oppover nevnes av alle som en av oppgavene de har jobbet med. Noen informanter beskriver et godt samarbeid med leder over seg. De har gitt informasjon og drøftet problemstillinger. To informanter forteller at de forsøkte å formidle hvordan situasjonen var i deres tjeneste og hvilke behov de hadde fremover, men at de ikke lyktes så godt som de hadde ønsket. Dina forteller at hun på et tidspunkt sluttet å ta opp ting med sin leder fordi hun opplevde at hennes leder ikke mente at tjenesten var like viktig som de andre. Pandemien oppgis også som en årsak til at det var vanskeligere å kommunisere oppover fordi det var usikkerhet på alle nivå.

“Jeg følte jo at jeg gav signaler til min sjef, og sjefen over der. Men jeg tror liksom alt var litt sånn kaotisk” - Eva

Gunnar tar opp at det har vært utfordrende å være samlende som leder, oppgaver kan ikke gjøres på samme måte. De måtte gjennomføre personalmøter, refleksjoner og samarbeid på en annen måte enn før. De har mistet fellesskapet de hadde tidligere. Bente forteller om en større avstand mellom henne og medarbeiderne. De kan ikke gå inn på kontorene til hverandre og snakke sammen som før.

Oppsummering

Situasjonen har ført til at informantene opplever at noen lederoppgaver har blitt viet ekstra oppmerksomhet. De har vært opptatt av å være tilgjengelig og nesten alle forteller at det har vært nødvendig med en tilgjengelighet utover arbeidstid. Flere informanter er også opptatt av de mer myke sidene ved lederrollen, hvor det å være trygge og ivaretakende overfor medarbeidere har vært viktig. Noen informanter er også opptatt av utfordringene pandemien har påført egen lederrolle. Her trekkes det fram det å lede oppover, blir sittende med nye og krevende oppgaver og utfordringer med å holde flokken samlet. Informantene har også ulik opplevelse av samarbeidet med nivået over. Når det gjelder disse områdene er det ikke noe skille mellom de som kommer fra store eller små tjenester eller fra kommuner med lavt eller stort smittetrykk.

En felles opplevelse informantene trekker fram gjennom ulike beskrivelser er hvordan medarbeidere har tatt større initiativ og at de har jobbet mer i fellesskap. Et funn som utmerker seg i intervjuene er opplevelsen informantene har av at de alle har en felles ytre fiende i denne krisen og er i samme båt.

4.1.2 Strategiske prosesser

Denne koden handler om informantenes opplevelse av hvordan strategiske prosesser har vært gjennomført i perioden med Covid-19 i egen tjeneste og kommune.

Alle informantene beskriver strategi først og fremst som en plan. Flere utdyper dette og legger til at det handler om måten man velger å gjøre noe på, veien til målet, langsiktige tanker og et forsøk på å forutse hva som kan skje. Noen av informantene opplever det å ha en plan som en hjelp når de skal ta beslutninger. Flere informanter beskriver at utviklingen i samfunnet og faget skjer fort og fører til at planene må justere jevnlig.

“En strategi gir oss muligheten til å holde fast ved det vi har bestemt, slik at vi ikke blir så sårbar for innfall fra andre” - Cato

Flere informanter forteller om overordnede anbefalinger fra både kommunen, statlige etater og direktorater. Det har vært opp til den enkelte tjenesteleder å tilpasse anbefalingene til egne planer innenfor sitt tjenesteområde. Noen informanter forteller at det har vært opp til leder å lage strategien, mens andre formidler at de overordnede planene har vært tydelige og til nytte når de skulle utforme egne planer. Cato fremhever spesielt de nasjonale smittevernplanene. Enkelte har opplevd at ledelsen i kommunen har vært mer opptatt av at det skal lages en plan, enn innholdet i planene. Bente forteller at hun ikke fikk noen veiledning på hva som var forventet. Hun søkte hjelp fra tjenesteledere i andre kommuner for å få innspill til egen plan. Hun oppfattet at det var liten interesse for planen fra ledelsen over.

“Når jeg laget den her handlingsplanen så sendte jeg jo kopi til kommunalsjef og rådmannen, men jeg fikk aldri noen tilbakemelding på om at den var grei eller ikke, så vi kjører nå den” - Bente

To informanter har opplevd at de i liten grad har hatt mulighet til å påvirke de strategiske prosessene i kommunen. Overordnede strategier som ble bestemt har lagt føringer for deres tjenester, uten at de fikk medvirke. For den ene informanten førte det til at hun måtte bygge opp en ny tjeneste i tillegg til å lede egen tjeneste. Den andre har fått tjenesten stengt ned. De har begge gjort forsøk på å formidle sine tanker om drift videre opp i systemet uten at de er blitt hørt, slik de oppfatter det.

“Vi ble stengt, selv om jeg mente at enkelte tilbud kunne gå som normalt. Jeg laget skriftlige rutiner på hvordan vi kunne gjennomføre det, men det ble ikke akseptert” - Frøydis

Informantene tar også opp at det kom stadige endringer fra staten, som førte til at planene måtte endres. De viser også til at smittetrykket påvirket strategien i egen tjeneste. Cato formidler at det var krevende å måtte skifte mellom de ulike strategiene som fulgte med de ulike smittenivåene. Det var forventet fra både kommuneledelsen og staten at planene for hvordan de skulle gi forsvarlige tjenester kom raskt på plass.

Cato har erfart at beredskapsplanene de laget tidlig holdt seg godt ut i pandemien. Han forteller at de måtte tilpasse planene etter hvert som de oppdaget at de ikke var gode nok. Det at de hadde brukt tid på å lage planene før det ble bruk for dem gjorde at de følte seg trygge når de måtte endres. Det gjorde også at de som ledergruppe snakket ut fra samme grunnlag når de diskuterte mulige endringer. Hilde tenker derimot at pandemien har tatt mye av kapasiteten i kommunen. Hun opplever at man kanskje har produsert litt mindre overordnede og langsiktige planer. Dette tenker hun er bra. En informant ser i etterkant at kommunen ikke klarte å planlegge for det som kunne skje lengre frem.

“Jeg opplevde at den var litt kortsiktig den strategien. Når sommeren kom så var det litt sånn, vi tar det til høsten. Og så når høsten kom så fikk vi litt hakeslipp, for da tok det seg så innmari opp. Men da ble vi mer bevisste på at her må vi ha en langsiktig strategi, vi må ha en backup-plan, vi må ha ulike scenarier fremfor oss” - Eva

Oppsummering

Informantene har ulike opplevelser av de strategiske prosessene som har vært i perioden. Flere av informantene har måttet forholde seg til strategier og føringer som har kommet fra ulike kanter og nivåer. Noen få informanter opplever at de i stor grad har blitt overlatt til seg selv.

I hovedsak virker det som at når informantene snakker om planer er det knyttet til hva de skal gjøre når det oppstår smitte og forebyggende arbeid. De snakker mindre om hvordan planlegge for vanlige drift nå og fremover. Det synes ikke som at det er vesentlige forskjeller mellom de ulike kommunene informantene kommer fra eller størrelse på tjenesten. Flere har en opplevelse av å stå alene, har fått lite tilbakemeldinger og har hatt liten påvirkningskraft.

Også innenfor denne kategorien gjentas dette med raske skifter og endringer. Dette er et tilbakevendende tema i flere av kategoriene. Også her blir det sett på som en utfordring, selv om endringer innenfor eget tjenesteområde også skjer raskt til vanlig, som noen kommenterer.

4.1.3 Kommunikasjon

Koden kommunikasjon handler om informasjon som blir sendt og mottatt. Dette handler om informasjonsflyten i organisasjonen og hvilken informasjon informantene har fått og gitt videre til sine medarbeidere. Det handler også om å imøtekomme brukernes og pårørendes behov for informasjon.

Flere forteller at de har fått informasjon fra ulike kanaler som nyheter, nyhetsbrev, folkehelseinstituttet, direktorater og statsforvalteren. Bente trekker frem at det å forholde seg til så mange informasjonskilder gjør at hun bruker tid på å sammenfatte og balansere de ulike kildene.

Informantene er også opptatt av å håndtere informasjonen de får på en god måte. De vurderer hva de trenger å formidle videre. Hilde forteller at det har vært utfordrende å gi informasjon til alle medarbeiderne siden de er en stor tjeneste. Alice forteller at de har hatt god kommunikasjon innad i tjenesten og på den måten unngått at folk har blitt redde og spredt løse rykter. Hun mener at tydelighet fra alle nivåer er viktig når man skal informere medarbeidere i tjenesten.

“Det her blir sånn militær presisjon... når det er krise, da tenker jeg det er viktig at vi bruker de samme ordene” - Alice

De stadige endringene har også ført til at medarbeidere har hatt behov for oppdatert informasjon om driften og reglene som gjelder. Flere av informantene mener at informasjon er viktig for at medarbeidere skal føle seg trygge i sitt arbeid. De viser til utfordringer med å få ut informasjonen fort nok og forståelig nok med de skiftende endringene, slik at medarbeiderne kan føle seg trygge.

“Ting endrer seg fra dag til dag, uke til uke. Det som gjaldt i går det gjelder ikke i morgen” - Hilde

Informantene trekker også fram at informasjon til brukerne av tjenestene har vært prioritert. Cato har vært opptatt av at den informasjonen de gir skal være tydelig og til å stole på. De har lyktes med informasjonsarbeidet, slik han opplever det. Han mener at det har vært samsvar mellom det de har sagt de skulle gjøre og det de har gjort. En av informantene tar opp at informasjon til brukere har vært vanskelig på grunn av språkutfordringer. De raske endringene for hva som er gjeldene har også ført til et større krav om informasjon fra brukere av tjenestene og pårørende. Hilde forteller at tilgangen til informasjon der ute er så stor, at de som tjeneste ikke klarer å lage strategier og kommunisere disse ut før spørsmålene kommer.

“Uavhengig av om det skjer 700 mil unna, eller om det har skjedd på månen, så er jeg sikker på at vi hadde visst det to minutter etterpå. Det gjør også noe at nyhetsbildet sprer noe før man har fått laget strategier for hvordan skal vi svare eller håndtere det. Det er omtrent bare å lage seg standardformuleringen; -ja, det registrerer vi, men beklager vi har ikke fått laget strategier enda” - Hilde

Flere informanter sier at det å få og gi informasjon er viktig for at de skal kunne lede tjenesten godt. Alice viser til at informasjonen de har fått har vært god og har gjort henne i stand til å legge føringer for hvilke oppgaver tjenesten skal løse og hvordan de skal forholde seg til situasjonen. Hun er også opptatt av at informasjonen ikke må være for omfattende. Hun kjenner til andre tjenester som har opplevd at de har fått for mye informasjon og det har skapt frustrasjoner. Dina, Eva og Frøydis tar alle opp at de fikk for lite informasjon og at de ikke klarte å komme i posisjon til å gi eller få nødvendig informasjon som var viktig for den daglige driften. Frøydis opplevde at ansvaret for å få informasjon var opp til den enkelte leder og at informasjonsflyten ikke var god nok i kommunen. Eva opplevde det spesielt utfordrende at hun ikke fikk mulighet til å informere strategisk nivå om konsekvensene av de valgene som ble gjort i kommunen. Valgene påvirket hennes tjeneste negativt.

“Jeg tenker jo at det hadde vært helt naturlig at jeg hadde vært med der helt fra begynnelsen av, i alle fall vært der med jevne mellomrom slik at jeg fikk gitt signaler til de rette folkene” - Eva

Oppsummering

Alle informantene peker på at informasjon er viktig for deres lederskap. De er også opptatt av at informasjon er med på å skape trygghet i tjenesten. De viser til at informasjonen de selv gir til medarbeidere og brukere må være nøyaktig og til å stole på. De tre informantene som peker på at informasjonsflyten ikke har vært god nok, er alle fra ulike kommuner. Det kan også synes som at størrelsen på tjenesten har hatt betydning for hvor lett eller utfordrende det å gi informasjon til medarbeidere har opplevdes. Hilde som leder en stor tjeneste med flere ulike avdelinger er en av de som trekker frem at det har vært utfordrende, mens Alice som leder en mindre avdeling har positive opplevelser.

Det er også ulikt hvordan informantene har opplevd eget arbeid med informasjonsflyten til brukere. En informant trekker fram at de har lyktes godt, mens to har opplevd det mer utfordrende. Alle informantene har ulike typer brukergrupper og ulik størrelse på brukergruppene, noe som kan ha påvirket informantenes opplevelse av hvor godt de har lyktes.

4.1.4 Kvalitet

Koden kvalitet handler om informantenes subjektive opplevelse om de har klart å levere gode tjenester under pandemien. Det handler også om hvilke prioriteringer de har gjort knyttet til driften og som har påvirket kvaliteten.

Informantene viser til at kvalitet handler om hvordan mottaker opplever tjenesten de får. De viser også til at det handler om å ha kunnskap, oppfylle rettighetene til tjenestemottakerne og at det skal være et godt innhold i tjenesten.

“Kvalitet er å levere tjenester som er gode nok, selv om det er en krisesituasjon” - Alice

I pandemien har tjenestene vært nødt til å gi de samme tjenestene som før, men på en annen måte. Hjemmekontor har vært brukt i ulik grad. Bente opplever at dette har gitt et sprik i kvaliteten medarbeidere har levert. Noen har jobbet godt og leverer en bedre kvalitet på

arbeidet. For andre er det en merkbar nedgang i kvaliteten. Flere informanter forteller at de har fulgt opp brukere på en annen måte enn tidligere på grunn av smittevern hensyn. I Frøydis sin kommune som ikke har hatt tilfeller av smitte, har kommunen likevel hatt strenge tiltak. Det har ført til at Frøydis sin tjeneste ikke har hatt fysisk kontakt med brukerne. De har brukt telefonoppfølging i stor grad, noe hun opplever som positivt. De har brukt mindre tid på oppfølgingen av den enkelte bruker, som har gitt dem større kapasitet til å følge opp flere. Flere av informantene har opplevd at kvaliteten på tjenestetilbudet ikke har vært like god som før pandemien. De trekker frem at digitale møter med brukerne ikke kan erstatte fysiske møter. Dina forteller at de har en brukergruppe som er vanskelig å følge opp via Teams og har behov for at noen er fysisk sammen med dem i kontakt med andre tjenester. Cato viser til bekymring for den utstrakte bruken av nettbaserte tilbud som har vært mye benyttet i denne perioden. Han viser til forskning som sier at ikke alle klarer å nyttiggjøre seg denne typen tilbud.

“Så må vi jo bare konstatere at pandemien har påvirket kvaliteten i tilbudet til brukerne og vi har en sterk bekymring for at det kan komme utfordringer” - Cato

Eva har vært opptatt av de ikke skulle komme bakpå i forhold til utvikling og drift. Hun og medarbeiderne ble enige om at de skulle gjennomføre prosjektene sine etter planen og delta på planlagte kurs. Frøydis og Bente bor begge i kommuner som har hatt lite eller ingen smitte. Bente sin tjeneste har hatt en tilnærmet normal drift med tilpasninger og de har ikke opparbeidet seg store avvik. Hun viser til at de har løst de fleste oppgavene som før med noen tilpasninger og de har ikke prioritert bort sine kjerneoppgaver. Frøydis har utnyttet perioden godt. Ingen smitte og streng kommunal tolkning av nasjonale anbefalinger førte til at hun og hennes medarbeidere fikk ledig tid som de kunne bruke på å forbedre kvaliteten i tjenesten.

“Jeg har sagt det mange ganger; takk gud for korona, egentlig. Det gjorde litt sånn at vi fikk begynne på nytt” - Frøydis

I de kommunene hvor det periodevis har vært et større smittetrykk og strenge krav til smittevern, har utvikling for å styrke kvaliteten i tjenestetilbudet blitt nedprioritert. Det har

vært ulike årsaker som har ført til at informantene har redusert kvalitetsarbeidet i tjenestene. Cato som har opplevd flere smitteutbrudd i egen tjeneste har stoppet utviklingsprosjekter i perioder for å prioritere arbeidet med å få kontroll på smitteutbruddet. Han forteller også at han er redd for at andre skal tenke at pandemien blir brukt som en unnskyldning for at de ikke er kommet lengre med utviklingsarbeidet.

Gunnar fikk en situasjon hvor flere ansatte var fraværende på grunn av sykdom. Det førte til at han måtte legge bort fagutviklingen. Han opplevde at de langsiktige og flotte planene de hadde måtte legges til side. Det ble viktigere at de klarte å få tjenesten til å gå rundt og han måtte bruke tiden sin på å organisere dette arbeidet. Det handlet om å overleve hverdagen. Hilde forteller at hennes tjeneste har vært nødt til å gjøre vurderinger knyttet til hva de må gjøre, hva de bør gjøre og kan la være. De oppgavene som ble prioritert bort var de som de kunne la være å utføre. Denne prioriteringen måtte gjøres da de ikke klarte å gi de samme tjenestene som tidligere når smittevernreglene skulle følges. Hun har også tanker om at dette på sikt kan gi noen negative konsekvenser.

“Vi har vært helt nødt til å prioritere, for vi har vært nødt til å levere mer eller mindre samme tjeneste. Så det første vi måtte gjøre, var å definere hva liv og helse er” - Hilde

Eva forteller at det har vært utfordrende å ha nok tilgjengelig personell i denne perioden. De har likevel klart å gjøre oppgavene som var forventet av dem, men de som var igjen har måttet jobbe litt fortere for å få gjort alle oppgavene. Både Gunnar og Eva opplevde å få tilført flere oppgaver under pandemien, hvor de måtte lede to ulike avdelinger. Det resulterte i at begge ble nødt til å prioritere bort ledelsen av sine “kjernemedarbeidere”. I tillegg opplevde Gunnar at stemningen blant medarbeiderne var endret og flere var sykemeldt, når han igjen kunne bruke tid på dem.

“Så den prioriteringen gjorde jeg jo, for å si det slik, det ble mindre ledelse” - Eva

Oppsummering

Informantene forteller om ulike forhold som har påvirket tjenestetilbudet deres. De beskriver at alle har levert tjenester som tidligere, men at ulike situasjoner har ført til at de har tilpasset tjenestetilbudet. Dette har i noen tilfeller gitt en dårligere kvalitet på tjenesten. Noen opplever derimot at kvaliteten har blitt bedre. Informantene har ulike brukergrupper med ulike behov. Smittetrykket har ført til at informantene har hatt ulike forutsetninger for å opprettholde og utvikle kvaliteten i tjenesten. Informantene som kommer fra kommuner som har hatt lite smitte er mer positive til hvordan kvaliteten har vært. For de med mer smitte har opplevelsen vært at smitteutbrudd har påvirket deres mulighet til å prioritere utvikling i tjenesten. Hvordan kommunen har vurdert tiltaksnivået har også påvirket muligheten for tjenesteutøvelse og muligheten for å bruke tid på utvikling.

Funnene tyder på at noen av informantene har prioritert bort ledelse for å gjøre andre oppgaver. Flere informanter har også prioritert bort noen oppgaver til fordel for andre for å rekke over de viktigste oppgavene i tjenesten. Flere tenker at de prioriteringene de har gjort kan få uheldig konsekvenser for brukerne på sikt.

4.1.5 Kompetanse og Læring

Koden kompetanse og læring handler om hvordan informantene har tilrettelagt for kompetanseheving hos medarbeidere i pandemien. Det handler også om hva informantene har erfart under pandemien knyttet til drift, tjenesteutøvelse og medarbeidere, og hvordan de tenker at erfaringene kan være til nytte i fremtiden.

Bente og Frøydis forteller at de i denne perioden har oppfordret medarbeidere til å bruke ledig tid til å delta på webinarer og lignende for faglig oppdatering. Bente har også samlet medarbeidere til felles opplæring. Hun opplever at kunnskap har vært lett tilgjengelig gjennom internett.

Flere av informantene tar opp at de ser økt kompetanse blant sine medarbeidere innenfor teknologi. Bente forteller at denne perioden har ført til at de har fått god opplæring i bruk av

teknologi som ikke var så lett å få medarbeidere til å bruke tidligere. Frøydis viser til at man har fått mer kunnskap om nye verktøy. Dina peker på at tjenesten i denne perioden har fått bedre forståelse for hva teknologien kan brukes til:

“Vi har byttet ut møtene med en skjerm. Vi har jo Teamsmøter til og med når vi bare er to stykker. Teknologien har jo lært oss at det går an”

Cato forteller at de som tidligere ikke mestret bruken av IKT så godt har fått et løft, mens de som kunne det fra før har fått bekreftet at de hadde god kunnskap. Han sier videre at det var avgjørende at de som hadde behov for mer kompetanse tok tak i dette selv og løftet seg til et høyere nivå.

“Strekket som var i laget har blitt mye mindre” - Cato

Hilde forteller at de i mye større grad har benyttet seg av teknologiske løsninger, siden det ikke var mulig å dra hjem til brukere på samme måte som før. Hun viser her til bruk av automatiske løsninger, digitale tilsyn og alarmer. Hun mener at møterom med digitalt utstyr er det viktigste de må etablere i kontorlokalene fremover.

Bente peker på at de har blitt gode på tekniske løsninger og alternativer. Hun opplever at de får gjort flere oppgaver raskere og tenker at en del av oppgavene de nå har løst med hjelp av teknologi skal de fortsette med fremover. Eva viser til at de som tjeneste har blitt veldig digitale, som en konsekvens av pandemien. De ble nødt til å lage systemer for å gjennomføre møter og samarbeid digitalt. Hilde opplever det som utfordrende at en del medarbeidere i godt voksen alder signaliserer at digitaliseringen skjer for fort. Hun peker videre på at det viktig å ha IKT utstyr som fungerer:

“For gud hjelpe meg det er irriterende med den der teknologien som ikke fungerer”

Informantene forteller om erfaringer under pandemien som har “tvunget” dem til å utføre jobben på en annen måte. Bente viser til at digitale møter har gitt henne mer tid, blant annet fordi det ikke har vært mulig å gjennomføre lange reiser i forkant av fysiske møter. De digitale møtene er også mer effektive siden den uformelle praten tar mindre plass. Hun tenker at dette har gitt dem et nyttig verktøy, men at digitale møter ikke kan erstatte fysiske møter i alle tilfeller. Både Frøydis og Gunnar forteller hvordan de har organisert hverdagen annerledes, noe de har erfart som positivt. Frøydis har innført daglige morgenmøter. Det gir alle en mulighet til å ta opp saker, og hun som leder har opplevd å komme tettere på medarbeiderne. Hun vil fortsette med disse møtene fremover. Gunnar opplever at pandemien har vist dem hvordan de kan organisere seg bedre, til brukernes beste. Han har også erfart at det kan være vanskelig å implementere endringer i tjenesten:

”Vi fikk noen erfaringer på hva som fungerer bedre enn det vi har gjort. Men det er nå rart med oss mennesker, når vi plutselig fikk lov i gul sone å menge oss litt mer så falt vi fort tilbake. Så der tenker jeg vi har gjort en oppdagelse. Vi har falt litt tilbake, men vi er veldig klar over hva som funker så det er noe vi jobber med”

Erfaringene fra pandemien har også fått en av informantene til å stille spørsmålstegn ved hvilket tjenestetilbud de skal ha fremover, og om de kan kreve at brukere skal ta mer ansvar. Hilde trekker spesielt frem at brukere har valgt dem bort i flere måneder. Hun har reflektert over om tjenesten tildeler hjelp i for stor grad og mener de må vurdere på nytt hvor mye hjelp den enkelte bruker har krav på.

Både Cato, Eva og Frøydis forteller at de har fått nye erfaringer knyttet til samarbeid. De har lyktes med å jobbe på tvers av tjenester ved å fordele oppgaver og ansvar mellom seg. De har også oppdaget nye måter å samarbeide tverrfaglig på, som de ikke har tenkt på tidligere. En informant forteller at de har blitt kjent med andre tjenester i kommunen, som de aldri har samarbeidet med tidligere. Tilbakemeldingene på samarbeidet har vært utelukkende positive.

“Det er jo ingen ting som er mer artig enn å lykkes med ting... Jo, det er en ting som er mer artig! Hvis du lykkes sammen med andre, så er gleden dobbel så stor enn å bare lykkes med noe for egen del” - Cato

Informantene trekker også frem at de har sett nye sider hos sine medarbeidere. De har erfart at medarbeidere i større grad tar ansvar når de må og får muligheten til det. De opplever at medarbeidere i større grad jobber sammen som et team for å løse arbeidsoppgavene i tjenesten.

“Folk trer frem og ting ordner seg. Det er vel kanskje noe jeg har lært som leder, at når folk bare må eller får ta ansvar, så leder de an” - Eva

Frøydis tenker at de skal fortsette å bruke det som har vært bra i denne perioden. De skal også ta med seg de erfaringene de har fått, reflektere over de og se på hvordan de kan gi bedre tjenester i fremtiden. Erfaringen med å lage planer er også noe flere informanter vil ta med seg videre. De viser til at det er viktig å ikke stå på bar bakke hvis det oppstår nye lignende hendelser. Eva tror de fleste tjenester vil ha planer liggende klare de første årene etter pandemien, i tilfelle det kommer nye pandemier.

“Det tror jeg vi kommer til å tenke i alle fall noen år fremover. Så får vi se når neste pandemi kommer, hvor overrasket vi blir” - Eva

For noen av informantene handler det ikke om å ta med seg erfaringene inn i en normal drift. Alice tror ikke det kommer en tid etter pandemien. Hun har forberedt medarbeidere på at de må regne med å levere tjenester under dagens forhold i lang tid fremover, og at dette er den nye normalen. Hun har derfor ikke brukt tid på å tenke på hvordan tiden etter pandemien vil bli for tjenesten. Dina tenker at det vil gå lang tid før vi er tilbake til normalen, men at man vil gå tilbake til det samme gamle når ting blir normalisert. Cato gleder seg til pandemien er over:

“Men du verden det skal bli... den dagen som kommer hvor vi skal kunne få arbeide med det vi skal holde på med, det kommer til å bli en god dag”

Oppsummering

Informantene beskriver økt kompetanse på flere områder. De er særlig opptatt av den teknologiske utviklingen. Pandemien har ført til økt bruk av teknologiske løsninger i forbindelse med kompetanseheving, tjenesteyting og samhandling. Flere av informantene viser til at IKT-løftet har vært ufrivillig, men viktig. Det har i stor grad vært et personlig ansvar å oppdatere seg selv. Grad av smittetrykk og tiltak ser ikke ut til å ha hatt betydning for bruken av IKT. Dette kan sees i sammenheng med at staten har lagt føringer for redusert fysisk kontakt uavhengig av smitte.

Informantene forteller alle om erfaringer som de ønsker å videreføre, men de fleste sier ikke noe om hvordan de konkret skal gjøre dette. Erfaringene de har gjort handler om alt fra hvordan tjenestetilbudet skal være, hvordan organisere det og bruk av nye verktøy. De forteller også at de fått nye erfaringer knyttet til egen ledelse og at medarbeidere tar ansvar når de får mulighet til det.

Det som tydeligst skiller informantene fra hverandre er hvordan de ser på fremtiden. Noen tenker at dagens situasjon er slik det kommer til å bli i fremtiden, mens andre ser frem til at situasjonen skal bli mer som før. Det er innenfor dette tema ikke noe vesentlig skille mellom de som kommer fra kommuner med lavt eller høyt smittetrykk, eller om de er fra store eller små tjenester.

Gullkorn om organisering av driften i tjenesten:

“Faen, jeg har vært en dårlig leder. Det måtte komme en leder som het Covid-19, for å faktisk vise oss hvordan det skulle gjøres....”

- Gunnar

4.2 Ledelse av seg selv

Samlekategorien ledelse av seg selv handler om hva informantene har gjort for å ta vare på seg selv i pandemien. Vi har valgt å ikke ta med alle aspektene knyttet til selvledelse, som er et større fagfelt enn det vi har valgt å forske på. Vi har derfor valgt å bare ha en kode under denne kategorien, som heter

- å ta vare på seg selv.

4.2.1. Å ta vare på seg selv

Koden å ta vare på seg selv som leder handler om hva ledere har gjort for å ha omsorg for seg selv og sørge for å ha overskudd. Dette handler om hva de gjør på jobb, og hvordan de kobler av på fritiden.

Hva de har gjort for å ta vare på seg selv under pandemien, er vanskelig å svare på for nesten alle informantene. Flere forteller at de ikke har gjort noe spesielt for å ivareta seg selv.

“Der har jeg ikke vært så flink. Hva skal jeg svare på det? Det er jo et prosjekt i seg selv” - Eva

Bente er den eneste av informantene som fortalte om grep hun hadde gjort på jobb, for å sikre at hun hadde overskudd i løpet av arbeidsdagen. Hun har blitt bedre på å delegere oppgaver til andre. Hun passer også på at hun ikke er opptatt i møter hele tiden, men setter av tid til å gjøre skriftlig arbeid.

“Jeg har jo innsett at jeg må jo ta litt vare på meg selv, slik at jeg kan være til stede, være en tydelig leder og ha overskudd slik at man ikke blir overfladisk, trekker seg bort og lukker døra” - Bente

Både Eva, Hilde og Bente forteller at de har hatt støtte i lederteamet de er en del av. De beskriver at det er viktig for dem å ha et sted hvor man kan få “luftet seg”, sånn at man ikke

blir gående å gruble på ting over tid. Eva viser også til at lederteamet kan gi et pusterom og en støtte som leder igjen kan gi til andre. Dina forteller at hun har følt seg alene som leder og opplever at hennes tjeneste ikke har hatt samme status som andre.

Flere forteller at de driver med ulike aktiviteter på fritiden som trening, strikking og samvær med venner. Slik kobler de av jobb. Enkelte aktiviteter har vært vanskelig å gjøre på grunn av smitteverntiltakene og de har til tider vært helt nedstengt.

Cato tenker at lang erfaring som leder i seg selv kan være en faktor som kan være med på å redusere presset og virke ivaretagende. Han har gjort seg noen tanker om egne prestasjoner:

“Man kommer til en erkjennelse om at man gjør så godt man kan. Det er ikke alt man lykkes med å få til og noe har du ikke muligheten til å påvirke likevel, det er ting som ikke ligger innenfor din aksjonsradius, kan du si, for å gjøre noe med. Også er det den daglige tralten. Man må tenke på det man har fått gjort og ikke på det man ikke har fått gjort. Man må prøve å leve etter det. Det er ikke enkelt, man vil jo så gjerne få til”

Alice forteller at for henne opplevdes den første tiden av pandemien som overveldende. Det fikk henne ikke til å tenke på at hun skulle ivareta seg selv bedre, men heller på alle de andre hun mener hun burde ha stilt opp for.

Gunnar beskriver at han fikk et varsel om at han måtte ta noen grep for å ivareta seg selv bedre. Dette erfarte han etter at han i en periode hadde påtatt seg å lede to avdelinger:

“Den reaksjonen jeg fikk på lille julaften er vel et tegn på at jeg skulle gjort noen grep tidligere. Jeg sov nesten en hel dag hvor jeg egentlig ikke skulle ha sovet....og nå høres det ut som jeg sutrer. Det gjør jeg jo ikke, jeg hadde jo sagt ja til de her tingene selv”

Gunnar forteller at han etter denne episoden har tatt grep og begrenset hvor tilgjengelig han skal være utover arbeidstid. Eva som også ledet to avdelinger, har i ettertid sluttet i lederstillingen. Hun er ikke tydelig på at erfaringen alene er årsaken, men sier at det er flere årsaker til at hun sluttet. Hun viser til at pandemien var en døråpner, hvor hun oppdaget at det var mulig å gjøre noe annet. Hilde er den av informantene som tydeligst mener at hun har ivaretatt seg selv godt og viser til at nære relasjoner med venner og innad i ledergruppen er det som hjelper henne å koble av:

“Jeg synes jo det er artig å jobbe, og vantrives hvis jeg har for lite å gjøre. Den måten jeg har ivaretatt meg på, er at jeg har nytt de stundene der jeg har gjort ting som jeg setter pris på. Rett og slett bare koble av jobb”

Cato løfter også fram at det å gi en ekstra innsats er noe man gjør i krevende situasjoner generelt og at det å kunne hjelpe medarbeiderne gir mening for han. Både Eva og Dina forteller at de kjenner på en slitasje knyttet til at de har stått i dette over en lengre periode. Dina forteller at hun hadde hatt behov for en heilagjeng om dette hadde skjedd på nytt. Eva beskriver det slik:

“Jeg tror hvis jeg hadde visst da at det skulle vare så lenge så tror jeg rullegardinen hadde gått ned”

Oppsummering

Informantenes første innskytelse når de får spørsmål om ivaretagelse av seg selv er å svare at de ikke har vært god på dette. Når de får tenkt seg om kommer de på at de har gjort noe likevel. To informanter viser til at behovet for å ivareta seg selv kom etter hvert i utviklingen av pandemien. Det kan synes som at lengden på ledererfaring kan ha påvirket hvilke strategier de har hatt fra før av og hvordan de har ivaretatt seg selv underveis. Betydningen av ledergruppen blir av nesten alle trukket fram som viktig i denne perioden.

Samtlige snakker om hva de har gjort på fritiden, men bare en informant fremhever hva som er gjort for å ivareta seg selv på jobb. En informant viser til at hun ikke har gjort noe verken på fritiden eller på jobb for å ivareta seg selv. Hun er også den som leder tjenesten med færrest medarbeidere.

4.3 Ledelse av medarbeidere

Samlekategorien ledelse av medarbeidere handler om hvordan informantene har tatt vare på medarbeiderne, for å unngå at de sliter seg ut og det oppstår fravær. Vi har valgt å ikke ta med alle aspektene knyttet til ledelse av andre som er et større felt enn det vi har valgt å forske på. Vi har derfor valgt å bare ha en kode under denne kategorien, som heter

- å ta vare på medarbeidere

4.3.1 Å ta vare på medarbeidere

Koden som vi har valgt å kalle å ta vare på medarbeidere handler om hva ledere har gjort for å redusere jobbstress på arbeidsplassen, sikre at medarbeiderne har det bra og har gode forutsetninger for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine.

Alle informantene har vært opptatt av å ta vare på sine medarbeidere i pandemien. Dette kommer tydelig frem ved at samtlige tar opp temaet intervjuet på eget initiativ, før de får spørsmål om det. De har erfart at medarbeidere har reagert ulikt på situasjonen og har hatt ulike behov. Mange medarbeidere har vært engstelige og har hatt økt behov for samtaler og støtte fra leder. Flere av informantene forteller om medarbeidere som har vegret seg for å utføre enkelte arbeidsoppgaver på grunn av frykt for smitte. Det har også vært et stort behov for informasjon. Cato forteller at medarbeiderne har hatt et langvarig tøft press mot seg. De har også hatt en opplevelse av å ikke være prioritert av staten Norge for å beskyttes mot smitte. Dina som leder et annet tjenestoområdet har en annen opplevelse. Hun beskriver medarbeiderne som rolige. Flere av informantene forteller om økt sykefravær som et resultat av at medarbeidere har vært redde.

Både Bente og Hilde reflekterer over at de som ledere ved flere anledninger har hatt en annen opplevelse av situasjonen enn medarbeiderne. De trekker frem viktigheten av å ha rom for at mennesker reagerer forskjellig. Bente er opptatt av at man som leder ikke kan forvente at medarbeiderne skal se situasjonen på samme måte som en selv gjør. Hilde forteller at det noen ganger er vanskelig som leder å sette seg inn i medarbeidernes opplevelse av situasjonen, og at hun i enkelte situasjoner har opplevd medarbeidere som irrasjonelle. Hun refererer spesielt til situasjoner hvor medarbeidere har tatt egne avgjørelser basert på frykt:

“Jeg greier rett og slett ikke å sette meg inn i at det går an å bli så irrasjonell i forhold til hva man er i stand til å synes at man kan gjøre”

Informantene forteller hva de har gjort for å ivareta sine medarbeidere. Cato har blant annet gjennomført risikovurderinger knyttet til medarbeidernes arbeidssituasjon. Dette ble pålagt fra kommuneledelsen. Han fikk tilbakemelding fra medarbeiderne som var fornøyde med dette. Han forteller også at han har brukt mer tid på noen medarbeidere enn andre, fordi medarbeiderne har hatt ulike behov. Hilde forteller at hun har vært tilgjengelig for ansatte i karantene og passet på at de fikk den hjelpen de hadde behov for. Hun sjekket for eksempel om de hadde noen som kunne handle mat til dem. Flere av informantene har vært ekstra tilgjengelig i denne perioden, slik at medarbeidere har hatt noen å drøfte med og ta beslutninger sammen med. Hilde forteller at hun selv ikke har hatt ordentlig ferie i sommer, for å sikre at medarbeiderne fikk ferie. Flere av informantene har tatt på seg ekstra arbeidsoppgaver for å avlaste medarbeiderne sine.

Informantene har også vært opptatt av å se medarbeidere og rose dem for den innsatsen de har gjort. Cato forteller at han har minnet ledere under seg om å rose medarbeiderne for innsatsen:

“Jeg bedt lederne om å gi dem kred, medarbeiderne der ute. Det skal ikke så mye til, si at vi er veldig fornøyde med dem, vi forstår det presset de står under, og det blir satt stor pris på”

Eva har vært opptatt av å motivere sine medarbeidere, men beskriver det som utfordrende å holde motivasjonen oppe over tid:

“Så det å liksom holde dampen oppe, og positiviteten, og klare å løfte alle. Det var utfordrende”

Fire av informantene tar opp at det har vært vanskelig at kommunen har hatt en forventning om å flytte medarbeidere til andre oppgaver i andre tjenester ved behov. Informantene beskriver medarbeidere som ble redde for å miste jobbene sine, og det ble mye utrygghet rundt dette. De fikk ikke annen informasjon enn at de måtte være forberedt på å bli flyttet til nytt arbeidssted. Informantene beskriver at dette var noe som ble bestemt fra toppledelsen, uten at de fikk mulighet til å påvirke avgjørelsen.

“Hvis det ble krise andre steder i kommunen skulle medarbeidere bli brukt andre plasser. Det var uforutsigbart. Ja særlig for de ansatte da. Og det kom ikke som et spørsmål...” - Frøydis

Oppsummering

Samtlige informanter tok opp ivaretagelse av medarbeidere som tema tidlig i intervjuet, på eget initiativ. De forteller at det har vært viktig, og om flere små og store grep de har gjort gjennom hele perioden. Samtidig sier de også at det har vært utfordrende. De knytter dette til uforutsigbarhet over lang tid. Noen informanter trekker frem at det å skape trygghet ikke har vært så lett når kommunen har andre behov som truer denne tryggheten ved å kreve ekstra fleksibilitet fra medarbeidere.

Informantene trekker spesielt frem ønsket om å være tilgjengelig for medarbeiderne. Det som skiller informantene fra hverandre er at de har hatt ulike forutsetninger for å være tilgjengelig for sine medarbeidere under pandemien på grunn av kommunens behov, smitteutbrudd og ekstra arbeidsoppgaver.

5.0 Analyse av empiriske funn

I denne oppgaven ønsker vi å finne ut hva mellomledere i lovpålagte kommunale tjenester har gjort, for å forberede organisasjonen til tiden etter Covid-19 pandemien. For å finne svar på vår problemstilling vil vi først svare på våre forskningsspørsmål “Hva har ledere gjort for å ivareta organisasjonens samfunnsoppdrag i pandemien?”, “Hva har ledere gjort for å ivareta seg selv i pandemien?”, “Hva har ledere gjort for å ivareta medarbeidere i pandemien?”.

I dette kapittelet vil vi analysere våre empiriske funn presentert i kapittel 4. Analysen av funnene drøftes opp mot internasjonal litteratur presentert i kapittel 2.

5.1 Hva har ledere gjort for å ivareta organisasjonens samfunnsoppdrag i pandemien

I fortolkningen av våre funn har vi oppdaget flere faktorer som forteller oss hva ledere har gjort for å ivareta organisasjonens samfunnsoppdrag under pandemien. Funnene har vi delt inn i følgende tema; 1. lederrollen, 2. strategiske prosesser, 3. kommunikasjon, 4. kvalitet og 5. kompetanse og læring. Disse temaene vil nå bli analysert og drøftet opp mot internasjonal litteratur. Avslutningsvis i kapittelet vil vi oppsummere vår analyse.

5.1.1 Lederrollen

Funnene i vår studie viser at lederne har vært tilgjengelige for sine medarbeidere under pandemien. Kirkhaug (2019, s. 25) viser til at lederskap blant annet handler om å være til tjeneste for de som søker lederskap. Under pandemien har utfordringer og problemstillinger oppstått både i og utenfor arbeidstid. Funnene viser at det også har vært behov for lederskap i form av informasjon, tolkning av smittevernregler, ha oversikt over reglene og ta beslutninger, også utenom ordinær arbeidstid. Flere ledere fremhever at det er viktig at de fremstår som trygge overfor medarbeidere. Vår forståelse ut fra det lederne sier er at dette blant annet handler om å være oppdatert, rolig, tålmodig og raus overfor alle typer emosjoner. Mange av disse egenskapene er det Kirkhaug viser til når han beskriver atferden til ledere som utøver lederskap som tjenerskap (2019, s. 24-25). Funnene tyder også på at lederskap skjer i samhandling med andre og kan ses som en sosial prosess, slik Binney et al. (2012, s. 4) hevder.

Graden av smitte har også påvirket muligheten for å være tilgjengelig. Funnene viser at når smitte har oppstått har enkelte medarbeidere blitt prioritert foran andre. Dette mener vi har vært en viktig egenskap hos lederne og viser at de er i stand til å gjøre tilpasninger i sitt eget lederskap ut fra den situasjonen der er i. At dette er en viktig egenskap finner vi støtte i fra Tamber (2016) som sier at ledere må forstå situasjonen og sammenhenger i en krise. Det at ledere i perioder har vært tilgjengelig utover det normale i pandemien, tenker vi også kan ha hatt betydning for ivaretagelsen av seg selv og medarbeidere. Dette vil vi komme tilbake til i delkapittelet 5.2 og 5.3.

En utfordring for lederne har vært fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. En årsak har vært at ledere har fått tilleggsoppgaver. Behovet for at ledere tok ta på seg flere oppgaver tenker vi har oppstått fordi kommunene som organisasjoner i utgangspunktet har mange oppgaver og pandemien førte til enda flere. Noen av lederne ble for eksempel bedt om å ta ansvar for en ny avdeling i tillegg til sin egen. En annen årsak som har påvirket grad av tilgjengelighet og tilstedeværelse for ledere har vært smitteutbrudd og smitteverntiltak. Der noen har vært på kontoret store deler av tiden har andre i hovedsak vært tilgjengelig via digitale plattformer, fordi man ikke fikk være på kontoret.

Funnene tyder også på at noen ordinære lederoppgaver i perioder har blitt nedprioritert under pandemien. Her viser funnene at spesielt smittetrykket i kommunene kan ha påvirket hvor mye tid som har blitt brukt til andre oppgaver og nye oppgaver. Ved høyt smittetrykk har det vært tidkrevende å organisere hverdagen slik at smitteverntiltak ble overholdt og kvaliteten på tjenesten ble ivarettatt. Dette tenker vi med stor sannsynlighet har ført til at andre mer hverdagslige lederoppgaver har blitt prioritert bort, som for eksempel å drive med prosjekter og utvikling. Nasjonale og lokale smittevernregler har endret seg ofte og dette har krevd mye av lederne. De har vært nødt til å lage nye planer og har organisert tjenestene i takt med endringene. Dette tenker vi har fått betydning for de prioriteringene lederne har gjort mellom det å ivareta samfunnsoppdraget til tjenesten, ivaretagelse av medarbeidere og imøtekomme kravene om smittevern. Som Karp (2019, s. 71) hevder har lederer flest mye å forholde seg til, som å løse dilemmaer og ad hoc-problemer. De har ofte en hverdag med ressursknapphet, og må finne løsninger, prioritere og velge bort noe. Funnene viser at ledere under pandemien har fått flere ad-hoc problemer enn før som utfordrer egen kapasitet.

Våre funn er ikke entydige når det gjelder i hvilken grad ledere har opplevd å få lederstøtte. Noen ledere opplever at de har fått den støtten de trenger, mens andre har opplevd å stå alene. Haavik og Toven (2020, s. 68) viser til at både medarbeidere og ledere trenger ledere som passer på, som ser arbeidet som blir gjort og hvordan det påvirker dem. De har behov for at nærmeste leder beskytter når det blir for mye. De hevder også at ledere oftere må klare seg selv. At flere ledere har opplevd å stå alene i pandemien, gjør at vi kan anta at dette kan få uheldige konsekvenser på kort eller lang sikt. Vi tenker at dette kan føre til symptomer på stress og i verste fall utbrenthet, spesielt fordi pandemien har vart over tid og det usikkert når den er over. Dette argumentet støtte av Haavik og Toven (2020, s. 68) som hevder at ledere kan bli utslitt, utbrent og stresset når de ikke får nok støtte fra egen leder.

Steg en i Kotter sin modell for endring er å skape en opplevelse av at det haster for å få medarbeidere med seg (Kotter og Rathgeber, 2017, s. 131). I pandemien kan funnene tyde på at opplevelsen og forståelsen av behovet for endring ha kommet av seg selv. Det er pandemien som har styrt hvilke endringer som har vært nødvendig. Omgivelser kan tvinge frem endringer i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 441). Lederne har i stor grad vært nødt til å organisere tjenesten på nye måter og har ledet ut fra andre behov og rammer enn tidligere. Funnene viser at det har vært en slags felles forståelse av at man er i samme båt og har en felles fiende. Vi antar at dette kan ha bidratt til at medarbeidere har mobilisert krefter, forstått tiltak og akseptert endringer. Det kan ha ført til at ledere ikke har behøvd å motivere medarbeidere på samme måte som ved planlagte endringer og det har derfor gjort denne delen av ledelsen enklere.

5.1.2 Strategiske prosesser

Funnene i vår studie viser at ledere i hovedsak ser på strategi som en plan. Som tidligere nevnt har vi valgt å bruke begrepet strategi som veikartet for at tjenester i kommunal sektor skal nå sine mål. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 42) har en lignende beskrivelse av strategi som hva man har tenkt å gjøre for å nå sine mål. Forskningen til Binney et al. (2012, s. 203) viser at toppledere ofte mener at de har en klar strategi, men at mellomledere ikke oppfatter den som like klar og derfor synes det er vanskelig å overføre strategien til egen tjeneste. Våre funn kan tyde på at hvor tydelig strategiene har vært oppfattes ulikt av lederne. Noen ledere beskriver at de har vært alene om å skrive planer for egen tjeneste og har tatt egne

vurderinger. De har manglet veiledning og maler, og de har brukt tid på å hente inspirasjon fra andre og utforme egne planer. Flere har ikke fått tilbakemelding på planene de har laget som gjør og vet ikke om planene er gode nok eller inneholder det de skal. Her tenker vi at strategisk ledergruppe i kommunene kunne ha sørget for maler til felles bruk, som for eksempel folkehelseinstituttet sine maler for smittevernveiledere. Dette kunne ha spart tid og forenklet arbeidet til de ulike lederne, slik at de kunne brukt tid på andre oppgaver. Dataene viser at flertallet av lederne opplever at det har vært overordnede strategier de har måtte forholdt seg til, men at de har kommet fra både stat og kommune.

Dataene viser at flere av lederne opplever at de ikke har fått mulighet til å påvirke overordnede strategier. De tenker at hvis de hadde blitt involvert på strategisk nivå kunne forholdene i tjenestene vært annerledes. Her kan det tenkes at lederne har hatt urealistiske forventninger til egen medvirkning knyttet til overordnede strategier for kommunen. Overordnede strategier legger føringer for underordnede strategier ifølge Lai (2004, s. 32) som, slik vi tolker det, betyr at det ikke er rom for at alle på underordnet nivå får komme med innspill. Det som derimot er viktig er at det gis informasjon om strategiene, bakgrunn, innhold og hvilke tiltak som skal settes i verk og hvem som skal involveres (Gunnigle og Moore i Lai 2004, s. 35). Samtidig kan det tenkes at lederne har hatt viktig kunnskap og informasjon som kunne ha vært nyttig for strategisk ledelse. Her tenker vi på informasjon som kunne bidratt til å gi strategisk ledernivå oversikt over kommunens samlede strategiske kapasitet. Dette kunne ha hjulpet kommunen til å løse oppgavene som kom under pandemien på en mer hensiktsmessig måte. For eksempel kunne fordelingen av tilleggsoppgaver blitt fordelt bedre. Ifølge Solberg (2020) må styret ha oversikt over sin strategiske kapasitet. I kommunal sektor vil dette være kommunens øverste ledelse slik vi ser det. Strategisk kapasitet er hva organisasjonen evner å gjøre ut fra ressursene og kapasiteten de har (Solberg, 2020). Porter sier at organisasjoner må ha oversikt over hvilke ressurser de besitter og hvordan de kan benytte dette som et strategisk fortrinn. Han henviser her til SWOT analyse som er et verktøy for å kartlegge styrker, svakheter, muligheter og trusler (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 46). Dette er informasjon som vi mener mellomlederen best kan si noe om og kommunens ledelse. I våre funn er det ikke nevnt denne typen kartlegging, de av lederne som snakker om kartlegging viser til risikovurderinger knyttet til medarbeidernes arbeidssituasjon i pandemien.

Et av funnene viser at pandemien har tatt mye kapasitet. Det har gjort at i noen kommuner har det vært færre langsiktige og overordnede planer. Et annet funn er at strategiene har vært noe kortsiktig, spesielt i starten, fordi kommunen ikke klarte å planlegge langsiktig. Funnene viser at lederne har jobbet med de strategiene de har hatt knyttet til smittevern i egen tjeneste, fulgt de opp og endret dem ut fra situasjonen. Dette kan tyde på at planene for tjenesten ikke har blitt lagt bort i en skuff slik Lai (2004, s. 31) hevder skjer ofte. Vi tolker dette som at strategiene er blitt implementert i tjenesten. Strategiene har vært dynamisk. Alle lederne forteller at de har vært nødt til å tilpasse planen de raske skiftene. Dette samsvarer med Bhidè (1986) sin beskrivelse av at strategien blir til mens man går.

5.1.3 Kommunikasjon

Funnene i vår studie viser at alle lederne er opptatt av å gi og få informasjon, som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 280) er det kommunikasjon handler om. Lederne mener at dette har vært viktig i eget lederskap i pandemien, spesielt overfor medarbeidere. I det fjerde steget i Kotters modell for endring, viser han til at det er å formidle visjoner og strategi for å skape forståelse og aksept (Kotter og Rathgeber, 2017, s. 132). Cunliffe (2014, s. 140) hevder at ledelse handler om å skape mening, og at ledere må være oppmerksomme på forskjellige måter å kommunisere på (Cunliffe, 2014, s. 56).

Størrelse på tjeneste kan se ut til å ha påvirket hvor utfordrende det har vært å gi informasjon til medarbeidere. Dette er en sannsynlig slutning, da det kan være lettere å gi informasjon til en liten gruppe medarbeidere enn til en stor gruppe, spesielt når man ikke kan samle dem fysisk for felles informasjonsutveksling. Når det skal informeres ut til store grupper, uten fellesmøter, må det ofte brukes e-post for å sikre at alle får informasjon raskt. Flere studier viser at ledere helst ønsker å gi informasjon muntlig (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 285). Ledere som har mulighet til å gi informasjon muntlig kan også ha bedre forutsetning for å korrigere feiloppfatninger og hindre feilinformasjon. Forskning viser også at digital kommunikasjon begrenser muligheten for å formidle følelser (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 288). Dette kan bekrefte funnet om at en av lederne som leder en liten personalgruppe har opplevd at kommunikasjonen har fungert godt. En av lederne med stor personalgruppe har opplevd det som utfordrende fordi de har kommunisert gjennom andre informasjonskanaler. Det kan stilles spørsmålstegn ved om Teams som kommunikasjonsplattform kan være mer

hensiktsmessig enn e-post når leder skal gi viktig informasjon til en stor gruppe medarbeidere. Vi tenker at det er en forutsetning at medarbeidere tør å kommunisere på slike plattformer om man skal klare å redusere feilkildene som kan oppstå ved denne typen kommunikasjon. Et annet viktig poeng er at kombinasjon av ulike elektroniske kanaler brukt sammen kan formidle nesten like rik informasjon som ansikt til ansikt kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 289). Dataene viser at type brukergruppe kan ha påvirket hvor utfordrende lederne opplever det å gi informasjon til brukere er. Her har spesielt språkbarrierer og omfanget av problematikk blitt trukket frem, når fysiske møter har blitt erstattet av skriftlig informasjon og digital oppfølging.

For noen av lederne har det vært utfordrende å få ut informasjon raskt nok og forståelig nok til medarbeidere, brukere og pårørende, spesielt med tanke på de stadige endringene. En leder fremhever spesielt at informasjonstilgangen har vært stor. Tjenesten klarte ikke å lage en strategi eller kommunisere ut informasjonen før spørsmålene kom. Funnene viser også at en leder har sikret at informasjonen som ble gitt har vært tydelig og at ordene som ble brukt var de samme. En leder mener at det har vært samsvar mellom det de har sagt og gjort, informasjonen har vært til å stole på og derfor har de lyktes med informasjonsarbeidet. Kommunikasjonen deres samsvarer delvis med Guo og Cannella (2021) som viser til at repetisjon, tydelighet og klarhet er kjennetegn på god kommunikasjonen i pandemien. Det kommer ikke frem i våre funn om informasjonen har vært repetert, slik både Guo og Cannella (2021) og Bridges og Bridges (2017, s. 36) hevder er viktig i en endringsprosess.

Funnene viser at informasjonsflyten oppover, nedover og sidelengs har vært utfordrende. Dette gjelder flere kommuner. Lederne som trekker frem at det har vært utfordrende, er fra ulike kommuner av ulike størrelser. Manglende informasjon kan ha påvirket utøvelsen av lederskapet. Funnene viser at ledere selv mener at de trenger god og tilstrekkelig informasjon for å kunne lede godt. Dette støttes av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 301) som hevder at det er viktig med informasjon om hva som skjer i organisasjonen for å oppnå styring, kontroll og koordinering. De hevder videre at informasjon kun er til stede om kommunikasjonen i organisasjonen fungerer. Manglende mulighet for å gi informasjon til rett nivå er også et funn i vår studie. Tre ledere trekker frem at det har hatt en negativ påvirkning på deres tjenester. To ledere opplevde at det som ble bestemt ikke var til tjenesten sitt beste. Kirkhaug (2019, s.

174) mener at der beslutningene omfatter flere parter er det viktig med taktikk, oversikt og innsikt for at beslutningene skal bli gode. Toppledelsen i en kommune, som består av mange tjenester og sektorer, vil være avhengig av informasjon fra de under seg for å oppnå oversikt og innsikt, slik vi erfarer det. Dahl (2015, s. 60) viser også til at dialog er en viktig arbeidsmetode når noe skal bestemmes. Han mener at dialogen kan føre til at individer og grupper eier analysen og utviklingen av handlingsalternativer. Funnene viser at noen ledere ikke fikk nok informasjon, det kan føre til at de ikke forstår eller aksepterer beslutninger som tas lengre opp.

Mangel på tilstrekkelig informasjon fra kommunen har ifølge våre funn ført til at lederne selv har måttet finne fram til rett informasjon. Vi tenker at dette kan være en fallgrube av flere årsaker. For eksempel kan det føre til at ledere ikke jobber mot samme mål, har ulike kilder som gir ulikt informasjonsgrunnlag eller at de selv må vurdere om disse er korrekte. Funnene viser også at noen ledere har opplevd at det har vært svært mange informasjonskanaler å holde styr på. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 289) viser forskning at det er en økning i informasjonspresset på organisasjoner og grupper på grunn av IKT. De hevder at faren med dette er at det blir for mye og at flere opplever at det går for mye tid bort på å lese e-poster og holde seg oppdatert på intranettsider. Det kan antas at dette er overførbart på situasjonene lederne beskriver. Som en av lederne sier har dette tatt mye tid.

5.1.4 Kvalitet

Dataene i vår studie viser at lederne samlet sett har en forståelse av at kvalitet handler om hvordan brukere opplever tjenestetilbudet, at tjenesten har kunnskap om og oppfylder lovkrav og brukernes rettigheter og til slutt at det skal være et faglig godt innhold. Som tidligere definert kan kvalitet, når det ses i sammenheng med en tjeneste, forklares som evnen tjenesten har til å tilfredsstille brukerens krav og forventning (Gundersen og Halbo, 2021).

Studiet viser at lederne har ulik opplevelse av kvaliteten i eget tjenestetilbud under pandemien og beskriver det ut fra ulike ståsted. Funnene tyder derfor på at lederne har ulike subjektive oppfattelser av om kvaliteten de har levert har vært god eller dårlig. Det kan se ut til at det er to hovedårsaker til at lederne opplever at kvaliteten og kvalitetsutviklingen har blitt påvirket. Det ene er pandemien i seg selv, som fører til smitte og behov for tiltak. Det andre er

kommunens tolkninger av statens føringer som har vært ulik i kommunene. Funnene kan tyde på at smittetrykket og tolkningene av smittevernreglene har påvirket kvaliteten på tjenestetilbudet ved å begrense hvordan tjenesten kan utføres. Når tjenester må gis på en annen måte er det nødvendig å tenke nytt. Dataene viser at det har vært begrensninger for fysisk kontakt, som har ført til at samme tjeneste er gitt digitalt. Tjeneste har i slike tilfeller mistet muligheten for direkte samhandling, altså at man kommuniserer ansikt til ansikt. De kan da ha gått glipp av en del kroppsspråk, som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 285) er en viktig informasjonskilde. Sosial samhandling formidler følelser som er viktig for hvordan mottaker tolker det som sies. Selv om digitale plattformer kan fange opp noe av kroppsspråket er de ikke like nøyaktige som fysiske møter. Siden flere av tjenestene baserer seg på ansikt til ansikt kommunikasjon med tjenestemottaker, kan dette støtte opp om ledernes opplevelse av at digitale møter kan ha påvirket kvaliteten negativt. Funnene tyder også på at hensikten med møtet kan ha betydning for om kvaliteten oppfattes som dårligere eller bedre. En leder tenker at kvaliteten har blitt bedre fordi enkelte møter oppleves som tidsbesparende og har gitt dem mer tid enn før. En annen leder tenker at de har fått kontakt med flere brukere enn normalt og ser på dette som positivt. Det kan altså se ut til at det har gitt tjenestene bedre kapasitet.

Dataene tyder på at smittetrykket og smittevern reglene har påvirket muligheten for å jobbe med kvalitetsutvikling på ulik måte. Dette begrunnes med at de som har hatt mye smitte i kommunen forteller at de i perioder har måttet nedprioritert kvalitetsutvikling for å ivareta den daglige driften. Mens de med liten smitte har opplevd det motsatte, da enten ved at de har hatt normal drift eller har kunnet jobbet med kvalitetsutvikling fordi de har hatt mye av de samme smitteverntiltakene som resten av landet. Det har også påvirket kvaliteten på tjenestetilbudet fordi lederne har vært nødt til å prioritere å følge smitteverntiltak som har hindret dem i å levere tjenester av best mulig kvalitet, spesielt ved redusert bemanning og begrensninger på fysiske møter. Det er sjeldent at organisasjoner har mulighet til å bruke tid på bare innovasjon, som kort kan forklares som en ny praksis (Aasen og Amundsen, 2015, s. 18). De peker på at det ofte vil være behov for å jobbe med ordinær drift samtidig (Aasen og Amundsen, 2015, s. 59). Våre funn tyder på at i valget mellom drift og utviklingsarbeid, som også kan kalles innovasjon, i kommunesektoren, vil mest sannsynlig drift bli prioritert i tjenester hvor brukere har rettigheter. Det å ha oppmerksomhet rettet mot både utvikling og drift samtidig, blir av O'reilly og Tushman (2004) kalt for tvehendig ledelse. Organisasjoner som lykkes best med å utnytte de ressursene de har og utforsker nye muligheter, er

organisasjoner som har egne ansatte som jobber med utvikling (O'reilly og Tushman, 2004). Ut fra vår kjennskap er det få kommunale tjenester som har egne medarbeidere som driver med utvikling på fast basis. Ofte er dette midlertidige stillinger som kommunen mottar eksterne midler for, som prosjekter eller lignende. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 42) har offentlig sektor andre vilkår enn privat sektor. Slik vi ser det kan privat sektor i større grad satse på utvikling som de anser som lønnsom for bedriften. Fordi de er i en konkurransesituasjon kan det lønne seg å ha medarbeidere som kun jobber med utvikling. I kommunal sektor vil det imidlertid kunne føre til avvik dersom medarbeidere tas ut av ordinær drift for å drive med utviklingsarbeid. Funnene våre viser at de som har hatt smitte, har prioritert bort utviklingsarbeid for å konsentrere seg om drift. Dette har vært motsatt for de som har fått redusert driften, og ikke har hatt smitte. De har hatt mulighet til å prioritere utvikling, som på sikt kan øke kvaliteten på tjenestetilbudet. Samtidig må tjenestene være oppmerksomme på at stabilitet er viktig for kvaliteten. Ifølge Karp (2019, s. 72) må ledere forhold seg til både endring og stabilitet for å sikre kvalitet og organisatorisk effektivitet. Dette fordi stabilitet gjør at medarbeidere samlet sett produserer bedre.

5.1.5 Kompetanse og læring

Studien vår viser at pandemien har gitt lederne nyttig erfaring uavhengig av hvilken kommune de kommer fra og størrelse på tjenesten de leder. Læring handler om å ta til seg ny kompetanse eller å endre den (Lai, 2004, s. 155). Funnene viser at det har skjedd læring på flere områder. De områdene som skiller seg ut handler om organisering/drift, bruk av teknologi og hvordan de kan forberede seg om det oppstår en lignende situasjon.

Funnene viser at lederne har fått ny erfaring fra flere områder knyttet til personalet, tjenesten, samarbeid med andre og eget lederskap, som har gitt verdi i form av ressursbesparelse og økt kvalitet. Disse erfaringene nevner flere at de ønsker å ta med seg videre, men de har i liten grad laget planer for hvordan dette skal gjøres. Moxnes (2000, s. 52-53) viser til at erfaringslæring starter med en konkret erfaring. For at man skal kunne forutse konsekvensene av handlingene sine med utgangspunkt i tidligere erfaring, må man gjennom en prosess. For å lære må man først forstå hva som er spesielt i situasjonen, deretter må man reflektere og analysere hendelsen, før man generaliserer og vurderer det som har hendt. Til slutt må man finne ut hvordan det man har lært kan brukes i andre situasjoner. Flere ledere viser til enkelte erfaringer de ønsker å ta med seg fremover, men de sier ikke noe om hvordan og når de skal

gjøre dette. I intervjuene la vi til rette for at lederne kunne reflektere rundt dette. Dataene viser at det bare er noen få ledere som har reflektert sammen med medarbeiderne om hvordan de skal ta bruk den nye kunnskapen. En leder reflekterer over varigheten på det de har lært under pandemien, og lurer på hvor overrasket vi blir neste gang vi får en lignende situasjon. For andre igjen handler det om å stabilisere hverdagen eller å vente på at den skal bli som før.

Studien viser at lederne har fått nye erfaringer knyttet til eget lederskap og sine medarbeidere. Medarbeidere har tatt mer ansvar og enkelte har ledet an når de har fått muligheten. Denne erfaringen samsvarer med det Raelin (2016) hevder, at medarbeidere er fulle av lederskap når de deler på å lede. Nesse og Karlsen (2020) viser til at delt ledelse er spesielt viktig når det oppstår en krise. Dette gir ledere mulighet til å ta en pause og trekke seg unna for å få et overblikk. Det kan gi et godt grunnlag for å ta de gode avgjørelsene. Vi tenker at ved å gi medarbeidere muligheten til å ta mer ansvar gir det dem også mulighet til å bruke sin kompetanse innenfor enkelte områder. Når medarbeidere får anledning til å bruke kompetansen sin økes motivasjon og lojalitet. Sannsynligheten for at de blir værende og kompetansen beholdes i organisasjonen, er større (Lai, 2011). Det at ledere tør å gi slipp på makten og fordeler ansvar kan bidra til å opprettholde kapasiteten i organisasjonen, slik vi tolker dette.

Dataene viser at tjenestene har benyttet seg av nye arbeidsmetoder og tatt i bruk ny teknologi. Dette har i hovedsak skjedd på grunn av pandemien og ikke nødvendigvis fordi de selv har ønsket det. Vi tenker at dette har vært en innovasjon, som Aasen og Amundsen (2015, s. 18) beskriver som en ny praksis hvor nye ideer tas i bruk ved å forandre blant annet hvordan mennesker organiserer seg og hvilke redskap og teknologi de bruker. Teknologien har i stor grad vært tilgjengelig også før pandemien, men har i liten grad vært tatt i bruk. Det kan ha flere årsaker. Alle lederne jobber i organisasjoner som yter tjenester til mennesker. I disse tjenestene er fysiske møter med mennesker en viktig del av arbeidet, særlig mennesker i sårbare livssituasjoner. Det å erstatte fysiske møter med teknologi tenker vi derfor kan ha vært en barriere for innovasjon, fordi ledere kan ha fryktet at kvaliteten blir dårligere eller at brukerne reagerer negativt. Våre funn viser at en annen barriere kan være at medarbeidere har vegret seg for å ta i bruk IKT før pandemien. En leder forteller at det før pandemien var et strekk i laget, spesielt knyttet til de eldste medarbeiderne. Funnet støttes opp av Bridges og

Bridges (2017, s. 74) teori om at det oppstår en avstand mellom medarbeidere når endringsprosesser er i gang, som i dette tilfellet handler om bruk av IKT i det daglige arbeidet. Det kan virke som at man ikke har klart å tette avstanden mellom medarbeidere på egen hånd tidligere, og at pandemien har vært med på å tette dette gapet. Vi antar at en tredje barriere for å ta i bruk teknologiske løsninger har vært man ikke har fått det til å fungere, eller har manglet nødvendig utstyr. Dette bekreftes av lederen som påpeker hvor frustrerende det er når utstyret ikke fungerer.

Webinarer har dukket opp som en ny praksis for kurs og kompetanseheving. Funnene viser at flere ledere har benyttet seg av dette. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 118) viser til at IKT har gitt nye muligheter som gjør at organisasjoner er mindre avhengig av å være fysisk samlet for å dele kunnskap og kommunisere. Ledere har oppfordret og lagt til rette for at medarbeidere kan delta på webinarer og digitale kurs. Funnene tyder imidlertid på at det ikke har vært en plan for hvilke områder de har ønsket kompetanse på, det har mest handlet om å utnytte muligheten, slik vi tolker det. Det å utnytte muligheten er på den ene siden bra. Å tilby kompetanseutvikling er viktig for medarbeidere og kan gi noen positive effekter. Lai (2004, s. 42) hevder at medarbeiderlojaliteten økes når man tilbyr muligheten for læring, utvikling og deltagelse. På den andre siden kan det tenkes at det kunne vært mer hensiktsmessig å ha en plan for å sikre seg kunnskap på de områdene tjenestene har mangler. Dette støttes av Lai (2004, s. 33) som hevder at organisasjoner bør ha en overordnet kompetansestrategi. Vi tenker at det er viktig at leder har en viss styring på hvilke webinarer medarbeidere deltar på. Dette handler om å ha kontroll på den totale ressursbruken i tjenesten.

Dataene viser at lederne har reflektert over at det er lett å gå tilbake til gamle mønster og noen tenker at de kommer til å gå tilbake til den gamle praksisen, altså praksisen slik den var før pandemien. Vi tenker at for at erfaringene skal skape en verdi i fremtiden må ledere ta ansvar for evaluering og implementering. Som tidligere nevnt viser Moxnes (2000, s. 53) sine fire stadier for erfaringslæring at refleksjon, analyse og vurdering er viktig for at erfaringene man har gjort seg skal komme til nytte i en lignende situasjon. Jakobsen og Thorsvik (2013, s. 353) hevder også at læring skjer ved at man endrer sin atferd på grunn av ny kunnskap. De poengterer at hvis organisasjonen skal lære må individet lære, som betyr at organisasjonen må kommunisere ut den erfaringen som er gjort og formidle hvordan den skal brukes, til alle i

organisasjonen (Jakobsen og Thorsvik 2013, s. 354). Dette tenker vi krever at ledere samhandler med medarbeidere og at ledergruppen er enige i beslutninger om å implementere erfaringene. Ifølge Bang og Midelfart (2012, s. 135) kan beslutninger raskere implementeres når ledergruppen gjennomfører grundige, dialogiske diskusjoner.

5.1.6 Oppsummering

Her vil vi oppsummere våre funn knyttet til forskningsspørsmålet *“hva har ledere gjort for å ivareta organisasjonens samfunnsoppdrag i pandemien?”*

Analysen vår viser at ledere i ulik grad har omorganisert driften for å møte kravene til smittevern. Dette har enkelte ledere vært nødt til å prioritere foran kvaliteten på tjenestetilbudet. Noen få ledere opplever at tilpasningene til smittevernreglene har gitt bedre kvalitet på tjenestetilbudet.

Ledere har brukt mye tid på å lage planer for hvilke tjenester de skal gi eller la være å gi, ut fra ressursene tjenestene har tilgjengelig. Utviklingsarbeid har også blitt prioritert bort når ressursene ikke har strukket til i tjenesten. Det viktigste har vært å sikre at tjenester som er lovpålagte blir utført på et eller annet vis for å unngå større etterslep.

Lederne har lagt til rette for kompetanseheving ved at medarbeidere har fått mulighet til å delta på webinarer, men det har i liten grad vært satt i system. De har også tatt i bruk teknologiske løsninger for å klare å utføre jobben og gi et tjenestetilbud. Analysen viser at lederne har vært opptatt av å tilrettelegge for bruk av IKT.

Ledere har også vært opptatt av å få ut tydelig og troverdig informasjon til brukere, pårørende og medarbeidere. Hensikten med dette har vært å gi trygghet og forutsigbarhet. Lederne har også vært opptatt av å ha en plan for situasjonen her og nå, knyttet til å ivareta daglig drift med smitteverntiltak. De har mange tanker om hva de har lært og hva de ønsker å ta med videre, men de har foreløpig ingen planer for hvordan de skal iverksette og implementere dette i egen tjeneste

5.2 Hva har ledere gjort for å ivareta seg selv i pandemien

De empiriske funnene presentert i kapittel 4.2.1 forteller hva ledere har gjort under pandemien for å lede seg selv. Funnene er organisert under kode som vi har kalt å ta vare på seg selv. Vi vil her analysere og drøfte dette temaet opp mot internasjonal litteratur.

5.2.1 Å ta vare på seg selv

Karp (2016, s. 16) beskriver selvledelse som å påvirke seg selv til å gjøre gode valg og ta grep for å håndtere sitt eget liv på en bedre måte. Det å ha egenomsorg for seg selv er viktig om man skal lede seg selv godt. Funnene i vår studie viser at ledere har vært opptatt av å ivareta brukernes og medarbeideres behov. De har vært mindre opptatt av egne behov. Funnene viser at de ikke har gjort noe utover det de vanligvis gjør for å ivareta seg selv under pandemien.

Vi har vært opptatt av hvordan ledere har ivaretatt seg selv, fordi vi tenker at egenomsorg og selvledelse er viktig for ledere i denne situasjonen som har pågått over tid. Dette støttes av Lovelace et al. (2007) som hevder at selvledelse er en viktig mestringsstrategi for å håndtere stress. Binney et al. (2012, s. 155) viser til at et av de viktigste funnene i deres studie var at ledere trenger å ta vare på seg selv om de ønsker å være effektive og holde ut. Vi kan derfor anta at hvis ledere ikke tar vare på seg selv, kan det føre til at de forsvinner ut av organisasjonen fordi de ikke makter å håndtere arbeidsoppgavene. Om de forlater tjenesten vil de også ta med seg erfaringene sine og viktig kunnskap forsvinner ut av organisasjonen. Det å ivareta seg selv tenker vi også handler om hvordan omgivelsene er utformet og hvilket handlingsrom man har. Vi finner støtte hos Haavik og Toven (2020, s. 12) som hevder at ivaretagelse må ses i et systemperspektiv. Leder, kollegaer og systemet rundt må bidra med støtte og beskyttelse for at ikke arbeidsoppgavene skal bli følelsesmessig belastende.

Funnene i vår studie viser at lederne har vært gjennom en periode som har vært preget av mer enn daglig drift. Ingen av lederne bruker ordet stress direkte, men forteller om en arbeidshverdag som har krevd mer av dem enn tidligere og det har vart over tid. Stress kan ses på som belastninger som kan bli ubehagelige og resultere i at man reagerer med ubehag, angst og følelse av utilstrekkelig (Brochs-Haukedal 2010, s. 391). Lovelace et al. (2007) viser til at det er skadelig å utsettes for stress om man ikke har verktøy for å håndtere dette. Om stress blir vedvarende kan det føre til utbrenthet som kan beskrives som en tilstand av fysisk og mental utmattelse (Brochs-Haukedal, 2010, s. 406). Dataene i vår undersøkelse viser at

lederne har hatt og har en jobbhverdag som i stor grad er uforutsigbar. De viser til at de stadig må endre på rutiner og omorganisere arbeidet, alt etter hva de blir pålagt fra kommunen eller staten. I tillegg har det vært krav om å omstille seg raskt. Dette er situasjonen de har stått i siden mars 2020. Forholdene de beskriver antar vi kan gi en opplevelse av manglende grad av kontroll over hva de må prioritere og gjøre på jobben. Manglende grad av kontroll blir av Lovelace et al. (2007) ansett som en kilde til stress i kombinasjon av høyt arbeidspress. Vi mener derfor at lederne har stått i en situasjon som øke risikoen for utbrenthet jo lengre den varer.

Faktorer som nok søvn, å ta pauser, redusere forstyrrelser og fysisk aktivitet blir av Schwartz og McCarthy (2007) trukket fram som viktig for å motvirke stress. Noe av dette bekreftes også av Broch-Haukedal (2010, s. 403) som viser til at stressmestringsstrategier som fritidsaktiviteter og mosjon kan være med på å redusere negativt stress. Våre funn viser at nesten alle lederne har hatt ulike aktiviteter på fritiden. De beskriver aktiviteten som avkobling og noe som gir energi. Dette samsvarer med teoriene over som sier at fritidsaktiviteter har en beskyttende effekt mot stress. Funnene viser også at formen for aktivitet og intensiteten er ulik, her nevnes alt fra strikking til trening. Hvilken aktivitet man velger er av mindre betydning så lenge aktiviteten gir nødvendig distanse fra jobben. Det som er viktig er at det er noe man liker å gjøre og gir en opplevelse av at man er seg selv, ifølge Haavik og Toven (2020, s. 122). Et funn som bekymrer oss, er at noen ledere viser til at utbrudd av smitte og smitteverntiltak har begrenset muligheten for å utøve enkelte fritidsaktiviteter. De har ikke erstattet dette med nye aktiviteter. Dataene viser også at de ikke har iverksatt nye eller flere tiltak for å ivareta seg selv i denne perioden, med unntak av en leder som satt ned tydeligere grenser for seg selv etter at han opplevde at ting gikk for langt.

Karp (2016, s. 18) hevder at selvledelse krever innsats. Han viser til at mange kan ha gode intensjoner, men mangler evnen til å handle. Funnene våre viser at bare et fåtall ledere forteller om mestringsstrategier i jobbsammenheng. Av de lederne som viser til konkrete handlinger er dette knyttet til å skape seg rom for å utføre skriftlig arbeid gjennom å delegerer oppgaver og markere seg opptatt i kalenderen. En leder tar også opp at man må akseptere at man ikke er i stand til å håndtere alt. Dette bekreftes av Karp (2016, s. 16) som hevder at man må være bevisst egne begrensninger og utvikle gode strategier. Han mener at dette kan gjøre at man håndterer hverdagen på en bedre og mer effektiv måte. Slik vi tolker Karp handler det

å ta vare på seg selv om noe mer enn å bare ta grep i fritiden som de fleste av lederne snakker om. En leder har reflektert over dette og formidler at det å ivareta seg selv er et eget prosjekt. At dette er et prosjekt kan støttes opp av Drucker (2005) som hevder at man blant annet må forstå hva som er ens styrker, hvordan en jobber og hvilke verdier man har for å oppnå et “lykkelig” liv.

Dataene viser at flere ledere har hatt en godt fungerende ledergruppe rundt seg. Binney et al. (2012 s. 160), viser til at lederskapet ikke trenger å være ensomt og at ledere bør diskutere med hverandre jevnlig for å unngå å bli alene om lederskapet. Lederens beskrivelse av hvordan ledergruppene har gitt dem et pusterom, en plass for å dele erfaringer og motta støtte kan bekrefte at ledergrupper gir et felleskap. Vi tenker at kollegastøtte fra andre ledere også er viktig for at ledere skal få snakket om sine utfordringer, slik at medarbeidere ikke får denne støttefunksjonen. Solberg (referert i Haavik og Toven, 2020, s. 69) mener at ledere har behov for å diskutere med andre som er i samme situasjon for å få råd og veiledning. For lederen som ikke har hatt denne støtten beskrives dette som ensomt, og bekrefter viktigheten av å være en del av et felleskap.

Funnene våre kan også tyde på at erfaring kan ha noe å si for graden av egenomsorg lederne har hatt. Lederen med kortest erfaring er den som formidlet minst behov for å ivareta seg selv. Lederen med lengst erfaring er tydeligst på at man som leder må ta vare på seg selv hver dag. Smittetrykket kan også ha hatt noe å si for hvor stort behovet har vært for å ivareta seg selv, spesielt med tanke at lederen med minst erfaring og minst behov er den som kommer fra en kommune hvor det har vært lite smitte. Kunnskapsgrunnlaget hos de ulike lederne kan ha påvirket refleksjonen over egne behov. En siste forklaring kan være at alle disse momentene har påvirket i ulik grad og i ulik kombinasjon for den enkelte leder.

Et interessant funn er at det er avvik i det lederne sier knyttet til egen ivaretagelse. De som formidler at de har vært dårlig på å ivareta seg selv, forteller likevel etter hvert om flere ting de har gjort når de blir utfordret mer på dette. Våre funn gir ikke noen svar på hva som er årsaken til at de i utgangspunktet mener at de ikke har vært god nok på dette området. Noen er tydelige på at det ikke har vært et behov, og de oppgir heller ikke noen årsak til hvorfor. Hva

dette handler om er usikkert, men vi tenker det kan være flere årsaker. En grunn kan være at det å snakke om seg selv kan oppfattes som privat og derfor ikke lett å snakke om. En annen årsak kan være at man opplever at man ikke ønsker å “skryte” av seg selv, eller at det å ha et behov for å ivareta seg selv kan tolkes som et tegn på svakhet. Stress og utbrenthet hos medarbeidere og ledernes ansvar er et tema som har gått igjen i media under pandemien. Dette kan også ha påvirket hva ledere har prioritert og deres svar i intervjuene. En siste årsak kan være at vi som forskere ikke har klart å stille de rette spørsmålene for å få fram rett informasjon.

5.2.2 Oppsummering

Her vil vi oppsummerer våre funn knyttet til forskningsspørsmålet *“hva har ledere gjort for å ivareta seg selv i pandemien?”*

Analysen vår viser at lederne har gjort enkelte grep for å ivareta seg selv og at det i hovedsak skjer på fritiden. Det kan synes som at de ikke har justert graden av selvivaretagelse ut fra situasjonen. Slik vi tolker funnene har det å ivareta seg selv vært prioritert i betydelig mindre grad enn å ivareta organisasjonens samfunnsoppdrag og medarbeidernes behov.

Lederne har i stor grad brukt ledergruppene sine for støtte i denne perioden. De har i liten grad erstattet fritidsaktiviteter som ble borte på grunn av smitteverntiltak med andre aktiviteter som ikke ble påvirket av disse.

5.3 Hva har ledere gjort for å ivareta medarbeidere i pandemien

De empiriske funnene presentert i kapittel 4.3.1 forteller hva ledere har gjort for å ta vare på medarbeidere under pandemien. Funnene er også her organisert under en kode. Koden har vi valgt å kalle å ta vare på medarbeidere. Her vil vi analysere og drøfte funnene opp mot internasjonal litteratur.

5.3.1 Å ta vare på medarbeidere

I vår studie viser funnene at ledere har brukt mye tid på å ivareta sine medarbeidere under pandemien. Lederne har i stor grad vært mer tilgjengelig for medarbeiderne, de har prioritert samtaler med medarbeidere for å redusere uro og har vært opptatt av å rose dem. Det å ta vare på medarbeidere har vært et tema som jevnlig har blitt skrevet om i tidsskrifter, artikler og aviser under pandemien. Som nevnt i forrige kapittel er stress og utbrenthet hos medarbeidere og ledernes ansvar et tema som ofte går igjen.

Funnene viser at lederne under pandemien har vært opptatt av å skape trygghet for sine medarbeidere. Samtale er et av virkemidlene lederne trekker frem. Samtaler blir av Bendixen et al. (2011, s. 75) sett på som det viktigste verktøyet for ledelsen. Funnene kan tyde på at lederne har brukt samtalen for å skape trygghet, spesielt når medarbeidere har opplevd pandemien som skremmende og utfordrende. Dahl (2015, s. 77) hevder at om individer forstår det som skjer, kan det utvikles praktiske strategier for handling. Om de ikke forstår, kan kaos oppstå og frykt forsterkes. Samtalene har gitt lederne en forståelse av hvordan medarbeiderne har opplevd situasjonen og hvordan de har det. De har tatt imot medarbeidernes emosjoner som frykt, redsel og usikkerhet og lederne har på denne måten klart å holde roen i tjenesten, slik vi tolker det. De har også sett at medarbeiderne har hatt ulike behov og har forsøkt å tilrettelegge. Dahl (2015, s. 77) hevder at samtaler med en annen person er viktig når man står overfor en skremmende situasjon. Det gir en anledning til å distansere seg fra egne følelser og oppnå en forståelse av situasjonen. Dette viser viktigheten av at lederne har brukt mye av sin tid på å snakke med medarbeidere i denne perioden. De har gjort dette selv om at de noen ganger også har opplevd at medarbeidere har vært mer urolige enn de selv. Funnene viser at opplevelsene til medarbeidere under pandemien har utfordret noen av lederne. Lederne har reflektert over at medarbeidere har hatt en annen forståelse av situasjonen enn de selv. Dette gjelder spesielt når frykten hos medarbeider ikke har samsvart med egen frykt, og når de som leder og medarbeider har hatt ulik oppfatning av hvordan arbeidet skal eller kan utføres.

Cunliffe (2014, s. 128) viser til hermeneutisk fenomenologi som viktig innsikt for ledere knyttet til relasjoner, identitet og kritisk refleksjon. Funnene viser at lederne har utvist empati. De har identifisert at det er avvik mellom egne opplevelser og medarbeidernes opplevelser, og reflektert over at mennesker reagerer ulikt. Også Adriaenssen et al. (2017 s. 20-21) viser til at evnen ledere har til å forstå og kunne ta perspektivet til den andre er viktig knyttet til ledelse.

Det å holde motivasjonen oppe blant medarbeidere har også vært viktig og trekkes frem av lederne. Dette har de gjort gjennom å gi ros, være positive og være en støtte for dem. Følelsen av å bli sett av leder trekkes fram som en av de viktigste motivasjonsfaktorene for medarbeidere. Det fremheves også at det å se sine medarbeidere kan bidra til å fremme det gode arbeidsliv (Adriaenssen et al., 2017 s. 21). Å motivere medarbeidere er også viktig for å skape selvstendige medarbeidere. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 241) hevder at motiverte medarbeidere oftere forsøker å løse problemer på egen hånd og kan gjøre dette uten at de belaster leder eller arbeidskollegaer. De yter litt ekstra når uforutsette ting oppstår, og de kan hjelpe en kollega uten at de nødvendigvis får noe igjen for dette. Dette samsvarer med våre funn. Lederne forteller at flere medarbeidere har vist nye sider og har bidratt på en annen måte enn tidligere. Dette kan tyde på at lederne har fått hjelp av situasjonen til å skape ekstra motivasjon blant medarbeiderne.

Funnene viser også at kommunen sitt behov for å flytte på personell har vært et forstyrrende element i ivaretagelsen av medarbeiderne. Kommunens behov ble formidlet uten at de fikk medvirke og informasjonen opplevdes som mangelfull. Funnene viser at dette skapte en uforutsigbarhet og uro blant medarbeiderne som lederne måtte håndtere ute i tjenestene.

Funnene tyder på at lederne i denne perioden har utvist en lederstil som kan minne om en demokratisk/relasjonsorientert ledelse overfor sine medarbeidere. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 433) beskriver denne ledelsesformen hvor leder forsøker å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere og involverer dem i beslutninger. Dataene viser at lederne har vært opptatte av sine medarbeidere, vært tilgjengelig for dem og har bistått i drøftinger og beslutninger. Men det er også funn som tyder på at lederne har utvist lederskap som Kirkhaug (2019, s. 24-25) beskriver som å være til tjeneste for de som søker lederskap. Det kan forstås som at

lederen er oppmerksom på medarbeiderens behov og tilrettelegger for at de skal bli dekket (Kirkhaug, 2019, s. 25). Funnene knyttet til at de har gjort seg tilgjengelig for sine medarbeidere for drøftinger og avklaringer, bekrefter dette. Lederne forteller at de også har sikret seg at medarbeidere har fått gjennomført ferie ved å selv jobbe. De har også påtatt seg ekstra oppgaver for å bistå eller avlaste medarbeidere når dette har vært nødvendig. Det at lederne har valgt ulik tilnærming til ulike utfordringer kan tyde på at de forstår at de må tilpasse ledelsen etter situasjonen. At dette er viktig bekreftes av flere teorier som hevder at ledere må forstå konteksten de leder i (Binney et al., (2012, s. 65), Nesheim (2016) og Tamber (2016)). Dette samsvarer også med Læg Reid og Rykkja (gjengitt av Nesheim, 2016), som hevder at det ikke finnes noen universelle løsninger for ledelse.

Konsekvensene av at ledere har vært tilgjengelig i stor grad, har påtatt seg oppgaver for å avlaste medarbeidere og jobbet i ferien kan bli flere på sikt. Selv om denne atferden kan oppleves som positiv for medarbeidere, kan den ha en negativ effekt på ivaretagelsen av seg selv som leder og ledelse av organisasjonen. Haavik og Toven (2020, s. 69) bekrefter denne antakelsen og hevder at ledere som tar på seg medarbeidernes arbeidsoppgaver kan få mye overtidsarbeid. Det kan også føre til at viktige lederoppgaver ikke vies nok oppmerksomhet. Å påta seg praktiske oppgaver gir ledere et tidsproblem fordi de ikke får gjort egne oppgaver. Samtidig kan det oppleves som positivt for ledere fordi det gir anerkjennelse og tilfredshet (Bendixen et al., 2011, s. 89). Haavik og Toven (2020, s. 69) hevder at årsaken til at ledere tar på seg medarbeidere sine arbeidsoppgaver kan være at ledere har ansvarsfølelse og empati for sine medarbeidere. Slik vi tolker funnene befinner lederne seg i et krysspress mellom å tilfredsstille lovkrav i tjenestene, håndtere smitteverntiltak og ivareta medarbeidere. Det kan bli vanskelig for ledere å prioritere lederoppgavene når arbeidsbelastningen blir for stor for medarbeiderne. Funnene viser at lederne er spesielt opptatt av å ivareta medarbeidere og det er sannsynlig at de derfor velger å ta på seg ekstra arbeidsoppgaver for å avlaste dem. Funnene kan også tyde på at lederne har forsøkt å balansere mellom å drifte tjenestene for å oppfylle lovkrav og ivareta medarbeidere, men har ikke vært like bevisst på selv ivaretagelse. Vår erfaring er at det kan være vanskelig å balansere alle disse tre områdene, spesielt når det oppstår kriser. Crossan et al. (2008) viser til at ledere som mestrer denne balansen og lykkes med å lede på alle nivåene, er de som oppnår best mulig resultat for bedriften. En annen faktor som kan ha hatt betydning for at lederne i stor grad har ivaretatt sine medarbeidere, er at de leder avdelinger innenfor offentlig sektor hvor omsorgsutøvelse i en eller annen form er en

viktig del av tjenestetilbudet. Vi tenker at dette kan ha påvirket ledere sin tilnærming til medarbeiderne i denne perioden i større grad enn i andre tjenester og fagfelt.

Myndiggjørende ledelse handler om at ledere hjelper sine medarbeidere til å lede seg selv (Karp 2016, s. 168). Funnene i vår analyse viser at lederne snakker mye om hvordan de har bistått sine medarbeidere emosjonelt og med praktiske oppgaver, men ingen av dem tar opp at de har snakket med sine medarbeidere om hvordan de skal ivareta seg selv. De gir heller ikke uttrykk for at de har vært bevisst på å være gode rollemodeller på dette området. Som vi kom fram til i forrige delkapittel, kan funnene tyde på at ledere ikke har ledet seg selv i stor grad i arbeidshverdagen. Ledere blir av Karp (2016, s. 169) beskrevet som vandrende signalbærere overfor sine medarbeidere. Dette innebærer at medarbeidere ser på sin leder etter tegn for hva de skal gjøre og ikke gjøre. Med tanke på at selvledelse som tidligere nevnt, er en faktor som kan motvirke stress, og som ifølge Karp (2016, s. 16) handler om å påvirke seg selv til å gjøre gode valg for å håndtere sitt eget liv, kan man dra slutningen om at det er hensiktsmessig for ledere å investere i å hjelpe medarbeidere til å lede seg selv.

5.3.2 Oppsummering

Her vil vi oppsummere våre funn knyttet til forskningsspørsmålet *“hva har ledere gjort for å ivareta medarbeidere i pandemien?”*

Analysen vår viser at lederne har ivaretatt sine medarbeidere på flere områder både emosjonelt og gjennom praktisk tilrettelegging og hjelp. De har gjennomført samtaler, utvist empati, motivert og vært tilgjengelig.

Lederne har hjulpet medarbeidere med å få gjort arbeidsoppgaver ved at de har vært tilgjengelige for drøftinger, avklaringer og beslutninger. Dette har de gjort også utover arbeidstid. Lederne har også tatt på seg ekstra oppgaver for å avlaste medarbeiderne. Noen har også sørget for at medarbeidere fikk ferie på bekostning av egen ferie. Lederne har også måttet håndtere frustrasjonen fra medarbeidere knyttet til kommunens behov for fleksible medarbeidere som kunne jobbe på andre plasser.

Samtlige har prioritert ivaretagelsen av medarbeidere foran egne behov.

6.0 Konklusjon og implikasjoner

I dette kapittelet skal vi svare på vår hovedproblemstilling:

Hva har mellomledere i lovpålagte kommunale tjenester gjort, for å forberede organisasjonen til tiden etter Covid-19 pandemien?

For å svare på problemstillingen har vi benyttet oss av forskningsspørsmålene; hva har ledere gjort for å ivareta organisasjonens samfunnsoppdrag i pandemien?, hva har ledere gjort for å ivareta seg selv i pandemien? og hva har ledere gjort for å ivareta medarbeidere i pandemien?

Vi vil først svare ut vår problemstilling, før vi kommer med noen praktiske og teoretiske implikasjoner.

6.1 Konklusjon

Vi har funnet ut at ledere har gjort ulike aktiviteter som

- tatt beslutninger
- innført nye digitale verktøy
- lagt til rette for kompetanseheving i tjenesten
- sikret tydelig og pålitelig informasjon til medarbeidere, brukere og pårørende
- prioritert oppgaver for å innfri lovkravene i tjenestene
- laget planer og implementert disse
- gjennomført samtaler med medarbeidere
- ivaretatt medarbeidere følelsesmessig
- vært tilgjengelig for medarbeidere, også utenfor arbeidstid
- avlastet medarbeidere ved å ta på seg arbeidsoppgaver
- koblet av fra jobb ved å ha fritidsaktiviteter
- søkt støtte i ledergrupper

Dette er aktiviteter som kan være med på å forberede organisasjonen til tiden etter Covid-19 pandemien. Handlingene kan bidra til at tjenestene ikke får alvorlige avvik og etterslep i lovpålagte oppgaver, som må tas igjen på et senere tidspunkt. Oppsummert kan dette være med på å sikre at tjenestene fortsatt har kapasitet til å utføre sine oppgaver også i tiden etter pandemien.

Det kommer ikke frem i vår studie at lederne har gjort dette med en intensjon om å forberede organisasjonen til tiden etter pandemien. Ledere har ledet ut ifra den aktuelle situasjonen til enhver tid. Vi har også funnet ut at ledere i liten grad har vært opptatt av å ivareta seg selv.

6.2 Praktiske implikasjoner

Gjennom studien vår har vi kommet fram til noen anbefalinger for mellomledere og kommuneledelsen. Vi ser at det er noen gap mellom det ledere har gjort under pandemien og det teorien anbefaler. Anbefalingene våre kan oppsummeres gjennom fem punkter for hva ledere bør gjøre for å forberede seg til tiden etter pandemien, eller lignende hendelser i fremtiden.

- Sikre en balanse mellom drift, ivaretagelse av seg selv og ivaretagelse av medarbeidere
- Ha oversikt over tjenesten sin strategiske kapasitet
- Kommunen bør ha gode strategier for implementering
- Finne gode løsninger for å ivareta utviklingsarbeidet
- Mellomledere trenger lederstøtte

Det første grepet handler om at mellomledere bør balansere drift, ivaretagelsen av medarbeidere og ivaretagelse av seg selv. Vi tenker at ledere ikke vil klare å gi alle områdene lik oppmerksomhet når kriser oppstår. Det som er viktig er at de klarer å oppnå balanse igjen og ikke blir i krisemodus lenger enn nødvendig. Gode strategier for hvordan ivareta organisasjonens samfunnsoppdrag, ivareta medarbeidere og ivareta seg selv, kan hjelpe ledere med å oppnå balanse. For å klare å lede seg selv og andre, trenger ledere kunnskap om dette.

Her vil utdanningsinstitusjoner som tilbyr lederutdanning ha en viktig rolle ved å ha selvledelse som emne.

Det andre grepet vi foreslår er at ledere bør ha oversikt over tjenesten sin strategiske kapasitet. Både mellomledere og kommunens øverste ledelse bør ha oversikt over hvilken kompetanse tjenestene innehar, hvilket utstyr kommunen har, bemanningen i tjenesten og hva som er styrkene og svakhetene i tjenesten. Om øverste ledernivå og mellomledere har denne oversikten, vil de lettere kunne sørge for å ha den kapasiteten de trenger for å løse oppgavene mer effektivt. Det vil også gjøre det enklere å være fleksibel og strategisk i en fremtidig krise.

Det tredje grepet vi mener kommuner bør ta, er å sikre at nyttig erfaring implementeres i organisasjonen. Øverste ledernivå må ta ansvar for å gi tydelige og klare strategier for implementering nedover og forsikre seg om at strategien er forstått. For at ny kunnskap skal implementeres må ledere reflektere over og evaluere tjenestenes erfaringer. Det er også viktig at ledere følger opp at medarbeidere bruker den nye kunnskapen. Øverste ledernivå bør sørge for at mellomlederne har tilstrekkelig med kunnskap og kompetanse.

Det fjerde grepet vi ønsker å foreslå er at kommunal sektor i større grad bør legge til rette for utviklingsarbeid ved siden av ordinær drift. Det er også behov for at tjenestene får midler til å gjøre dette, slik at dette ikke bare driftes gjennom prosjektmidler som er midlertidig. Dette bør ikke være kun mellomledere sitt ansvar, fordi det handler om hvordan kommunene skal fordele sine økonomiske ressurser.

Det femte og siste grepet er at mellomledere må få støtte fra sin leder gjennom blant annet tilbakemeldinger, emosjonell støtte og veiledning.

6.3 Teoretiske implikasjoner

Vår studie viser at tradisjonelle teorier om kriseledelse og endringsledelse alene ikke er dekkende for situasjoner som Covid-19 pandemien.

Pandemier er hendelser som fører til at endringsbehov oppstår og som man ikke har kontroll over. De kommer plutselig, de kan være alvorlige og man vet ikke hvor lenge de varer. Dette kan føre til det oppstår en fellesskapsfølelse i motsetning til planlagte endringsprosesser som lettere kan gi følelsen av at ledere og medarbeidere er motparter. Binney et al. (2012, s. 208) har allerede pekt på at de gamle modellene, som for eksempel Lewins modell for endring, ikke passer med den hverdagen organisasjonene har i dag.

Vi tenker at vår studie kan gi et bidrag til dette feltet og støtter opp om at det er andre mekanismer som påvirker lederskapet i slike endringsprosesser. En slik langvarig krise er kompleks og krever at flere former for ledelse må sees i sammenheng og utfyller hverandre. Kriseledelse og endringsledelse må utføres når situasjonen krever det. I tillegg til dette tenker vi at det bør balanseres mellom ledelse av organisasjonen, andre og seg selv. I følge Crossan et al. (2008) gir en slik balanse organisasjoner størst mulighet for å lykkes. Studien har vist oss at i tillegg til denne balansen bør ledere lede medarbeidere til å lede seg selv. Ved å myndiggjøre medarbeidere kan man lykkes bedre med å tilpasse seg omgivelsene og oppnå delt lederskap når det er hensiktsmessig.

Det hadde vært interessant om noen hadde forsket videre på dette emnet, etter at pandemien er erklært for over. Vi har forsket mens den fortsatt pågår, noe vi tenker har påvirket våre funn. I og med at pandemien ikke er over, har vi enda ikke sett resultatene og langtidseffektene som vil kunne påvirke hvordan man som forsker tolker det man ser. Det hadde også vært spennende om noen hadde forsket nærmere på samhandlingen mellom det øverste ledernivået og mellomledere i kommunene knyttet til de strategiske prosessene under pandemien.

7.0 Refleksjoner til egen oppgave

I denne oppgaven kunne vi ha vært smalere i vår problemstilling. Vi har forsket i et felt hvor det er mulig å forske på flere deler av feltet. For eksempel hvordan lede gjennom Teams, som også er aktuelt og spennende, eller hvordan drive innovasjon i kommunal sektor i en pandemi.

Vi kunne også ha løst oppgaven på en annen måte om vi hadde forsket innenfor et felt vi ikke kjenner like godt. Det er flere fordeler ved å forske på et område man kjenner godt, men det kan også ha noen ulemper. For eksempel at det er vanskeligere å se situasjoner fra utsiden uten å tillegge atferd en mening fordi man selv står i de samme utfordringene. Dette kan påvirke hvordan vi tolker det vi ser om vi ikke er bevisste på det.

Det er også en utfordring at mennesker generelt har en tendens til å velge teorier og informasjon som bekrefter egen oppfatning. Fordi vi selv har ledet lovpålagte tjenester under pandemien, har vi forsøkt å være ekstra oppmerksomme på dette ved å stille spørsmål istedenfor å bare akseptere det som har blitt sagt.

Vi har hele tiden forsøkt å være bevisst de fallgruvene som finnes. Det at vi har vært tre som har forsket sammen, har vært en styrke som kan ha forhindret dette til en viss grad. Vi er i utgangspunktet ulike og har til tider vært kritiske til hverandres utsagn. Vi har sjekket ut med hverandre om vi har forstått det samme.

Litteraturliste

- Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Aasen T.M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Adriaenssen, D., Johannessen, D.A & Johannessen, J-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien. Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, H & Midelfart, T.N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bendixen, G., Dahl, K., Knudsen, J.A, Olsen, T.L & Roald, O. (2011). *Ledelse- Å lede mennesker. Dynamiske krefter i organisasjonen*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Bhidè, A. (1986). Hustle as strategy. *Harvard Business review*. Hentet fra <https://hbr.org/1986/09/hustle-as-strategy>
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living leadership-a practical guide for ordinary heroes* (3.utg.). Great Britain: Pearsons education limited.
- Bridges, W. & Bridges, S. (2017). *Managing transitions. Making the most of change* (4. utg.). United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids og lederpsykologi*. (8. utg.) Latvia: Cappelen Damm AS.
- Crossan, M., Vera, D. & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19 (5.), 569–581.
DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.07.008
- Cummings, G. & Worley, C. (2015). *Organization Development & Change*. USA: Cengage Learning.
- Cunliffe, A.L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. (2. utg.). Los Angeles: Sage.
- Dahl, K. (2015). *Når frykten styrer på arbeidsplassen. Refleksjoner over livs- og dødskrefter i organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Drucker, P.F. (2005): Managing oneself. *Harvard Business review*. 83 (1.), 100-109. Hentet fra <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself>
- Dyregrov, A (2020). Ta vare på hjelperne! *Dagens Medisin*. Hentet fra <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2020/03/27/ta-vare-pa-hjelperne/>
- Folkehelseinstituttet (2020, 8. februar). Fakta om koronaviruset SARS- CoV-2 og sykdommen covid-19. Hentet fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>
- Folkehelseinstituttet (2020, 28. april). Mal for smittevernveileder – bransjestandard. Hentet fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/rad-og-informasjon-til-andre-sektorer-og-yrkesgrupper/mal-bransjestandard/>
- Gjørøseter, Å & Kyvik, Ø. (2018). Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost. *Magma* (5.), 21-30. Hentet fra <https://www.magma.no/rollen-som-forstelinjeleder-og-endringsaktor-en-uriaspost>
- Gundersen, D. & Halbo, L. (2021, 14 mai). Kvalitet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/kvalitet>
- Guo, W. & Cannella, A.A.Jr. (2021). No Need to Know It All: Implications of COVID-19 for corporate Communication Research. *Journal of Management Studies*. DOI:10.1111/joms.12705
- Haavik, M. & Toven, S. (2020) *Ivaretagelse av hjelpere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B.W. (2002). Endringsledelse som implementering-- sentrale utfordringer. *Magma* (3.). Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode. For økonomisk-administrative dag*. (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kapasitet. (2021). I *Store norske leksikon*. Hentet 16. mai 2021 fra <https://snl.no/kapasitet>

- Karp, T. (2016). *Til meg selv. Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv. Om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Karp, T. (2018, 5. november). We Are Asking the Wrong Question about Leadership: The Case for 'Good Enough' Leadership. Doi:10.5772/intechopen.74842
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. (2017). *Our iceberg is melting- changing and succeeding under any conditions*. New York: Penguin Random House LLC.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyling* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlag.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma* (3.) 49-55. Hentet fra <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Larsen, A. (2007). *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- 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. DOI: 10.1016/j.hrmr.2007.08.001
- Mitroff, I.I. (2016). Systemisk kriseledelse. *Magma* (4.), 16-22. Hentet fra <https://www.magma.no/systemisk-kriseledelse>
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet: Pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis* (2. utg.). Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Nesheim, T. (2016). Kriseledelse og organisering. *Magma* (4.), 35-44. Hentet fra <https://www.magma.no/kriseledelse-og-organisering>
- Nesse, S. (2015). Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse?. *Magma* (7.), 76- 84. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-kan-vi-lare-fra-kriseledelse-om-endringsledelse>
- Nesse, S. & Karlsen, B. (2020). Å lede under press fra pandemien: utfordringer og muligheter for ledere nå og fremover. *Magma* (2.), 12-14. Hentet fra: <https://www.magma.no/a-lede-under-press-fra-pandemien-utfordringer-og-muligheter-for-ledere-na-og-fremover>

Norsk senter for forskningsdata (2020). Hentet fra

<https://nsd.no/personvernombud/hjelp/index.html#hideid2>

O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization?autocomplete=true>

Raabe, T., Kopperstad, I & Gjerding, C. (2017). Transcenderende ledelse. *Magma* (2.), 69-75. Hentet fra: <https://www.magma.no/transcenderende-ledelse>

Raelin, J.A. (2016) We the leaders: in order to form a leaderful organization. *Journal of leadership & Organizational Studies*. 12 (2.), 18-33.
DOI:101177/107179190501200202

Regeringen.no (2020, 24.mars). Etikk i forskningen. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/>

Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Managing Yourself. Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*. 85(10.), Hentet fra: <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>

Solberg, F. (2020). Covid-19 situasjonen opphever ikke styreansvaret. *Vikenvest.no*

<https://www.vikenvest.no/mening/covid-19-situasjonen-opphever-ikke-styreansvaret/>

Supphellen, M., Thorbjørnsen, H. & Troye, S.V. (2014). *Markedsføring. Verdibasert forventningsledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Suvatne, S.S. (2020,18. april). Det blir en neste gang. *Dagbladet*, s. 4-6

Tamber, E. (2016). Same - same, but different. *Magma* (4), 75-80. Hentet fra <https://www.magma.no/same-same-but-different1>

Vedlegg 1: Meldeskjema NSD

24.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hva gjør ledere i offentlig sektor i covid-19 krisen, for å forberede organisasjonen til tiden etterpå

Referansenummer

997137

Registrert

22.09.2020 av Trine-Lise Stensland - trine-lise.stensland@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Wenche Aarseth, wenche.k.aarseth@nord.no, tlf: 4774823772

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Trine-Lise Stensland, Anne Katrine Skar Gabrielsen, Nina Karin Solum, trinelu@hotmail.com, annkat97@hotmail.com, ninasolum@hotmail.com, tlf: 93229370

Prosjektperiode

01.09.2020 - 26.05.2021

Status

29.10.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

29.10.2020 - 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 29.10.2020 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

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5M43945a-6abe-447d-bb2-154946896d85>

1/3

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://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 26.05.2021.

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 om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

NSD vurderer at informasjonen 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!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbo
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Før intervjuet

- Presentasjon av oss som forskere
- Informasjon om betydningen av å delta på intervjuet, tilbakemelding og resultat dersom dere ønsker det
- Gjennomgang av hvordan intervjuet dokumenteres
- Garantere anonymitet, bruk av fiktive navn ol.
- Informasjon om at informanten har rett til å avbryte intervjuet når som helst
- Informasjon om at intervjuet vil vare i ca. 1 time
- Presentasjon av problemstilling:

Hva gjør ledere i offentlig sektor i Covid-19 krisen, for å forberede organisasjonen til tiden etterpå?

- Informasjon om prosjektet og hva vi skal stille spørsmål om.

Del 2. Introduksjon

Her vil vi flytte fokus fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og hvordan informanten forstår virkeligheten.

- Hvor lenge har du vært leder for denne tjenesten?
- Hvor lenge har du vært leder i offentlig sektor?
- Hvor mange ansatte har du?
- Kan du fortelle litt om hvordan du har opplevd å være leder i denne perioden?
- Har du noen erfaring som leder fra tidligere kriser?

Del 3. Overgangsspørsmål

Her vil vi snakke om de sentrale begrepene vi skal undersøke i intervjuet.

- Hva tenker du når du hører begrepet krise?
- Hva tenker du når du hører begrepet strategi?
- Hva tenker du når du hører begrepet kvalitet?

Del 4. Nøkkelspørsmål

Hoveddelen av intervjuet, hvor vi ønsker å få informasjon som belyser undersøkelsens problemstilling og formål. Vi vil starte med begrepet krise, for så å snakke om aktiviteten i tjenesten. Til slutt vil vi snakke om hvordan leder ivaretar sine ansatte og seg selv.

- Hva har vært mest utfordrende i Covid-19 krisen, slik du har opplevd det?
- Hvorfor har dette vært utfordrende?
- Har du vært nødt til å gjøre noen prioriteringer i forhold til drift/ledelse i denne perioden, og i så fall hvilke? Hvorfor ikke?
- Har det blitt noen reaksjoner på disse prioriteringene?
- På hvilken måte har prioriteringene gjort noe med kvaliteten på tjenestene deres?
- Hvordan har denne krisen vært annerledes enn andre kriser du har opplevd som leder?
- Er det noe dere har lyktes spesielt godt med i denne krisen?
- Er det noe dere ikke har lyktes så godt med i denne krisen?
- Har det vært en overordnet strategi som har lagt føringer for din organisasjon?
- Hva har du som leder gjort for å forberede organisasjonen til tiden etter krisen?
- Hva har du gjort for å ivareta den daglige driften i krisen?
- Hva har du gjort for å ivareta de ansatte i krisen?
- Vil du si at du har vært en tilgjengelig leder?
- Hva har du gjort for å ivareta deg selv som leder i krisen?
- Hva tenker du om en eventuell ny pandemi eller lignende krise i fremtiden, når du tar med deg erfaringen fra denne krisen?

Spørsmål lagt til underveis:

- Har det vært mye fravær i denne perioden?
- Har fraværet vært korona-relatert?
- Har det vært vanskelig å få tak i kvalifisert personell?

Del 5. Avslutning

Vi avslutter med å sette av nok tid til oppsummering, avsluttende kommentar, utfyllende informasjon og oppklare eventuelle uklarheter. Vi gjentar informasjon om anonymitet, oppbevaring av informasjon og muligheten for å trekke seg. Videre informerer vi om at vi vil ta kontakt for sitatsjekk.