

RUNNING HEAD: LEDELSE UNDER PANDEMI

# *Ledelse i private virksomheter under pandemi*

*Ledere ber ikke om medvind. De lærer seg å seile.*

**Vibeke Dale Oen, Jeanett Svihus, Sara Helene Røyland Solberg**



**MAPSYK345**

**Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi**

ved

**UNIVERSITETET I BERGEN  
DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

**VÅR 2021**

Veileder: Jarle Eid - Senterleder - Senter for krisepsykologi

### **Abstract**

Representing a qualitative study, with a semi structured interview as chosen method, this study aims to investigate leaders' experiences in meeting the Covid-19 pandemic in private organizations. The results show that the leaders included have experienced the pandemic as a crisis and as a threat. It has been challenging times for naïve organizations, as the leaders in general were not prepared. The situation is characterized by the leaders as very uncertain, highly ambiguous and everchanging, by which the leaders describe their role as creating safety, meaning, coherence and support, hence buffering. The relational and emotional support from leaders to followers is a repeating theme and can be perceived as meaning making in this context, where the followers are described by the leaders as more important than financial gain. Further, the study also revealed a strong sense of cohesion both internally and across subsidiaries of the organizations. The findings, therefore, show leaders adjusted the challenges brought on by the pandemic, hence showing resilience. Being a qualitative study based on eleven participants, further research is required for the results to be generalized and transferred to the population. Few studies on leadership in private organizations have been available yet, making this a unique fundament for further research on this topic. However, as the pandemic is still ongoing, it is not before after the pandemic we will see the full consequences, and full learning is available.

*Keywords: leadership, context, naïve organizations, crisis, leader support, cohesion,*

### **Sammendrag**

Dette er en kvalitativ studie med semistrukturert intervju som metode, der hensikten har vært å se på hvilken opplevelse ledere i private virksomheter har av møtet med Covid-19 pandemien. Resultatene viser at lederne i studien viser til at pandemien har vært en krise, som ble opplevd som en trussel. Det har vært en utfordrende tid for naive virksomheter, da lederne i liten grad var forberedt. Situasjonen har vært preget av stor grad av krav i form av usikkerhet, høy tvetydighet og mye endringer, som har blitt bufret i form av at lederne har hatt en rolle til å skape kontroll ved å gi trygghet, mening, sammenheng og støtte. Ikke minst var den relasjonelle og følelsesmessige støtten fra ledere til medarbeidere et gjennomgående og omfattende tema, som kan oppfattes som meningskapende i sammenhengen, der de ansatte har vist seg å være viktigere enn den økonomiske vinningen i virksomhetene. Videre har også studiet vist et sterkt samhold både internt i virksomhetene og på tvers av datterselskaper, og tilnærmet ingen konflikter. Funn viser at lederne har tilpasset seg utfordringene pandemien har medført, og vist resiliens. Ettersom studiet er kvalitativt og kun basert på elleve deltakere, krever det ytterligere forskning for å kunne si noe om generaliserbarhet og overføringsverdi. Til nå har det vært lite tilgjengelige studier på ledelse under pandemi i private virksomheter, og er på denne måten et unikt fundament for videre forskning på området. Imidlertid er det først etter pandemien er over at vi vil se den langsiktige læringen.

Nøkkelord: *ledelse, kontekst, naive organisasjoner, krise, støtte, samhold.*

## **Forord**

Vi vil takke våre informanter for stor velvilje i en allerede utfordrende og travel tid som ledere. Dere har bidratt til at vi har kunnet gjennomføre en studie på et pågående fenomen, som forhåpentlig vil bringe innsikt og læring med seg i forståelsen av ledelse i pandemi.

Videre vil vi også gjerne takke Jarle Eid for kyndig veiledning. Med stor forståelse for kriser og krisepsykologi har det vært svært meningsfullt å samtale med deg om både den kvalitative prosessen og resultatene studien har gitt. Stor takk også til Anette Harris for at du delte din entusiasme og drivkraft med oss i begynnelsen. Dette hadde ikke blitt som det er uten deg.

Sist, men ikke minst, vil vi takke våre ektefeller/samboer og barn for tålmodigheten, og hverandre for et godt samarbeid. Vi har brukt kunnskap om teamutvikling aktivt i prosessen fra start, som også har vært til stor nytte. Deriblant har vi brukt lærdom om utnyttelse av våre personlige ulikheter inn i arbeidet, og viktigheten av å skape psykologisk trygghet i en gruppe. Gevinsten av dette har vært at vi har fått gode, nyanserte diskusjoner og et veloverveid ferdig produkt.

Krise er en produktiv tilstand. Man må bare fjerne bismaken av katastrofe.  
- Max Frisch

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Abstract</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>Sammendrag</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>Forord</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Innledning</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>Metode</b> .....   | <b>13</b> |
| <i>Design</i> .....   | 13        |
| <i>Utvalg</i> .....   | 14        |
| <i>Utarbeiding av intervjuguide</i> .....                                 | 16        |
| <i>Datainnsamling</i> .....   | 17        |
| <i>Analyse</i> .....  | 18        |
| <i>Etiske betraktninger</i> .....   | 21        |
| <b>Resultater</b> .....   | <b>22</b> |
| <i>Hovedinntrykk</i> .....  | 22        |
| <i>Det var som et utdrag fra en dårlig film</i> .....                     | 23        |
| <i>Du skal aldri undervurdere effekten av en felles ytre fiende</i> ..... | 25        |
| <i>Det har jeg aldri gjort før, så det får jeg helt sikkert til</i> ..... | 26        |
| <i>Ledelse handler om mennesker, ikke excel</i> .....                     | 28        |
| <b>Diskusjon</b> .....  | <b>30</b> |
| <i>Resultat</i> .....   | 30        |
| <i>Metode</i> .....   | 43        |
| <i>Betydningen av funn</i> .....  | 48        |
| <i>Praktiske implikasjoner og veien videre</i> .....                      | 49        |
| <i>Oppsummering</i> .....   | 49        |
| <b>Referanseliste</b> .....   | <b>51</b> |
| <b>Appendiks</b> .....  | <b>56</b> |
| <i>Appendiks A</i> .....  | 56        |
| <i>Appendiks B</i> .....  | 59        |
| <i>Appendiks C</i> .....  | 62        |
| <i>Appendiks D</i> .....  | 68        |

### **Innledning**

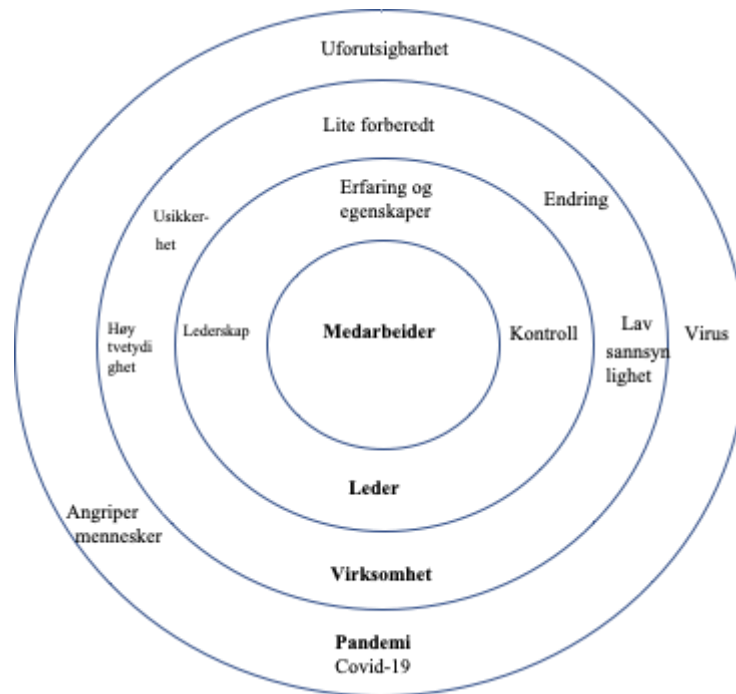
I mars 2020 erklærte Verdens Helseorganisasjon (WHO) covid-19 som en offisiell pandemi. Dette begrepet brukes når det dreier seg om en verdensomspennende spredning av ny sykdom som rammer et stort antall mennesker (Kelly, 2011; Braut, 2020). Covid-19 smitter mellom mennesker (Tjernshaugen, et al., 2020), kan overleve på flater fra timer til flere dager (Folkehelseinstituttet, 2021), og gir en infeksjon som varierer i alvorlighetsgrad fra ingen til svært alvorlige, og kan i verste fall gi lungesvikt, organsvikt, sepsis eller død. I den første tiden etter pandemien startet, var nyhetsbildet preget av en dramatisk, hurtigutviklende situasjon (Ihle, 2020), hvorav myndighetene varslet at alle vil få en dramatisk endret hverdag i Norge. Situasjonen ga en følelse av uvirkelighet (Meland, 2020). For å håndtere og begrense smitte, innførte myndighetene i Norge en rekke ukjente, omfattende reguleringer med stor inngripen i det norske folks liv (Helsedirektoratet, 2020), deriblant smittevernsregler, landsomfattende hjemmeskole og hjemmebarnehage, og innføring av hjemmekontor for alle som hadde mulighet for å jobbe slik. Varehandelshus og mange private virksomheter og restauranter stengte eller ble svært begrenset. Antallet arbeidssøkere i Norge ble firedoblet i løpet av bare 7 uker (NAV, 2021). Innenfor entreprenørvirksomhet, industri og andre arbeidsplasser ble ledere pålagt å innføre kohorter for ansatte. I helsesektoren ble det lagt beredskapsplaner for å håndtere en svært alvorlig situasjon, deriblant ble det hurtig utviklet nødrespiratorer (Stolt-Nielsen, 2020). En pandemi av slik størrelse og alvorlighetsgrad hadde ikke Norge møtt siden Spanskesyken i 1918-1920 (Mamelund, 2020), og på Oslo Børs så vi at reaksjonen på situasjonen var dramatisk, med et fall på 8,8 prosent på få uker (Rusdal, 2020).

Hvordan skaper ledere mening i en slik arbeidssituasjon, der et smittsomt virus ødelegger alle kjente former for dagligliv og arbeidsliv og truer virksomheters overlevelse? Dette fikk oss til å ville se på denne problemstillingen:

### **Hvordan har ledere i private virksomheter i Bergen og omegn opplevd møtet med covid-19 pandemien?**

For å navigere leseren i dette har vi laget en modell for å vise til hvilke sammenhenger vi ser for oss i den videre innledningen, hvor fokuset vil ligge på leder.

## LEDELSE UNDER PANDEMI



Privat næringsliv kjennetegnes til vanlig av at virksomheter må drive effektivt, serviceinnstilt, og levere gode produkter, fordi det er en sektor som er utsatt for hard konkurranse. De har som formål å skape merverdi for organisasjonen, og å skape merverdi for medlemmene i organisasjonen i form av at det skal være motiverende, lærerikt og utviklende (Jones, 2013; Bang & Midelfart, 2019, s. 49). Pandemien har imidlertid forårsaket en enorm belastning på all infrastruktur, og har gjort virksomheter sårbare for nedstengning på grunn av smitteutbrudd internt og eksternt, samt ansatte sårbare, som følge av økt stress, arbeidspress og bekymringer (Rønold, 2020). I tillegg har virksomhetene kunnet oppleve stor usikkerhet i inntekt som følge av kunders sårbarhet, permitteringer og konkurser. Følgelig kan pandemien betraktes som en krise, da dette defineres som en uvanlig hendelse, som kan ha ukjente årsaker og effekter, med høy tvetydighet og lav sannsynlighet for at den vil forekomme ("Krise", 2018). I tillegg utgjør en krise en alvorlig trussel for et individs og en virksomhets levedyktighet, hvilket gjør at det stilles særlige krav til hurtig respons (Dionne, et al., 2018).

Et unikt utgangspunkt for dette prosjektet er det faktum at vi fremdeles befinner oss i krisen, i en slags overgangsperiode hvor det eksperimenteres med nye måter å jobbe på, med refleksjon over eksisterende praksiser, der noen etablerte metoder blir lagt bort, eller kombinert med nye metoder (Shaw-VanBuskirk, et al., 2019). Denne paradoksale tilstanden i en endringsprosess, midt mellom det gamle og det nye, refereres til som "liminality"; den samtidige tilstedeværelsen av det kjente med det ukjente, det gamle med det nye. I en krise kan man argumentere for at virksomheter går inn i en liminal periode hvor de ansatte må



## LEDELSE UNDER PANDEMI

justere og reorientere seg, og en leder kan legge til rette for en slik periode ved å formidle til de ansatte at en krise er forestående, og slik klargjøre behovet for finne en måte å tilpasse seg trusselen på (Shaw-VanBuskirk, et al., 2019).

Det finnes en generell enighet om at ledelse kan defineres som en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individ til å oppnå et felles mål (Northouse, 2019, s. 5), men denne beskrivelsen tar ikke hensyn til at ledelse også utøves i en kontekst. Alle ledere vil i mer eller mindre grad formes av den konteksten organisasjonen befinner seg i, slik som kunder, arbeidsmarked, konkurranseforhold, teknologi, reguleringer, historiske forhold, kultur og organisasjonskultur (Karlsen, 2013; Jones, 2013, s. 82; Cummings & Worley, 2015, s. 167). Særlig kan krisen slik den beskrives kunne ha inngripende konsekvenser for virksomheter og mennesker, som også vil ha betydning for utøvelsen av ledelse. For å undersøke ledelse i ekstreme kontekster kan det være nyttig å skille mellom ulike typer virksomheter der hvilken type virksomhet man er vil kunne dempe nivået av ekstremitet. Litteratur knyttet til ledelse under pandemi er begrenset, men det eksisterer mye litteratur og forskning knyttet til utøvelsen av ledelse i ulike kriser eller operative kontekster (Hannah, et al., 2009). I motsetning til traume-og kritisk-handlingsvirksomheter, som med større sannsynlighet har ressursene til å håndtere en krise, er private virksomheter naive organisasjoner, da de har blitt kastet ut i en ekstrem kontekst ved en tilfeldighet (Hannah et al., 2009).

Kriseledelse kan defineres som virksomhetsmedlemmer og eksterne interessenters systematiske forsøk på å forhindre krise eller effektivt håndtere de som oppstår, og vil under pandemi være effektiv når man lykkes i å forhindre krise, at de suksessfulle utfallene av de kortsiktige og langsiktige innvirkningene av krisen er større enn de negative utfallene (Pearson & Clair, 1998). Imidlertid er det å anerkjenne at virksomheten beveger seg mot en krise lederens første oppgave. Men det kan være vanskelig å anerkjenne når den skjuler seg bak familiære omstendigheter, slik som COVID-19 pandemien, og utbruddene av blant annet SARS og H1N1 tidligere (D'Auria & De Smet, 2020).

Man kan argumentere for at man ikke kan respondere på en krise slik man responderer på mer rutinepregede nødsituasjoner og som ofte kan håndteres ved hjelp av forhåndsbestemte rutiner og prosedyrer. Kriser er preget av ambiguitet og usikkerhet, og krever i større grad improviserte responser og snarere et sett med atferder og holdninger som gjør at ledere ikke

## LEDELSE UNDER PANDEMI

overreagerer i møte med en endret kontekst, men heller klarer å skaffe seg et overblikk og se fremover (D'Auria & De Smet, 2020). Teori innenfor kriseledelse peker likevel på viktigheten av å arbeide aktivt med kriseledelse i virksomheten. Pearson og Mitroff (1993) har presentert et rammeverk for kriseledelse. De påpeker at det finnes uendelig med kriser som kan inntreffe i enhver virksomhet, og utenkelig å forberede seg på alle. De har derfor laget en inndeling hvor kriser kan fordeles innenfor ulike kategorier hvor det finnes likheter mellom krisene som kan forekomme innenfor hver kategori. Tanken at dersom man er forberedt på en type krise innenfor en kategori, kan beredskapsplanen som utvikles også være nyttig i møte med andre kriser innenfor samme kategori (Pearson & Mitroff, 1993).

For å se til teori og praksis som kan lære oss noe om ledelse i krise, kan elementer fra operativ ledelse være relevante, fordi det til forskjell fra hverdagsledelse, skiller seg ut fordi det antas at situasjonen er uforutsigbar og ustabil (Olsen & Eid, 2018). Her er hensikten «å gi mening, motivasjon og retning til mennesker i møte med intens fysisk fare og hvor medarbeiderne tror at lederens atferd vil påvirke deres fysiske velvære og overlevelse» (Kolditz, 2010, s. 9). Operative kontekster er ofte preget av høy grad av kompleksitet. Situasjonen er som regel uforutsigbar og det vil være vanskelig å predikere resultatet av de valgene og handlingene man tar. Beslutninger må fattes med begrenset informasjon tilgjengelig og som regel innen kort tid, og kan i mange tilfeller føre til alvorlige konsekvenser (Olsen & Eid, 2018). Imidlertid vil situasjonen ikke ha samme overførbarhet til akutt fare for liv og helse, men dersom vi ser på noen av grunntrekkene ved operativ ledelse, vil vi muligens kunne se noen nyttige sammenlikningspunkt. I pandemien kan vi se for oss at det vil stilles krav til hurtig beslutningstaking, noen ganger med begrenset informasjon tilgjengelig, da situasjonen er uforutsigbar og fluktuerende, spesielt knyttet til smittevernregler og utbrudd.

Grunnlaget for beslutningstaking er situasjonsbevissthet, som kan defineres som “the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning and the projection of their status in the near future” (Endsley 1995, sitert i Johnsen, 2018b, s. 253). Dette baserer seg på prinsipper for mønstergjenkjenning, ved at leder evner å danne seg umiddelbare og intuitive inntrykk av en situasjon, og kategoriserer disse inntrykkene i forhold til ulike mulige situasjoner. En indre modell av situasjonen blir grunnlaget for videre beslutningstaking (Olsen & Eid, 2018).

## LEDELSE UNDER PANDEMI

Videre er evnen til å transformere komplekse situasjoner til informasjon, å lage mening, (eng. “*sensemaking*”) spesielt nyttig i situasjoner preget av usikkerhet og krise, da det gjøres til informasjon man kan fatte, og dermed kan handle raskt og effektivt på (Dixon, et al., 2016). Imidlertid er begge disse lite hjelpsomme, dersom man ikke også evner å påvirke andre til å godta sin meningsforståelse av situasjonen, i retning av en redefinert og ønskelig virksomhetsrealitet, også kalt «sensegiving» (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Frykt, sinne, tristhet og avsky er alle normale responser i møte med trusler og tider med mye usikkerhet. Deriblant kan usikkerhet utløse motstand mot endring (Cummings & Worley, 2015, s. 183; Oreg, 2006) eller utvikle seg til konflikter (van de Vliert, 1988, som referert i Einarsen & Pedersen, 2007, s. 50) Men en krise kan også medbringe nye muligheter. Slik sett kan man se at overraskelse og glede overfor pandemien også er emosjoner som kan oppstå. For å forstå hvordan ledere og virksomheters behov kan påvirkes under pandemien, er det begrenset med forskning til nå, selv om vi antar dette vil det komme mer av i tiden fremover. Vi ønsker derimot å se til hva vi vet om menneskers reaksjoner i møte med trusler og fremmede opplevelser, som kan tenkes å være overførbart også i denne situasjonen.

Effektive ledere vil ha nytte av evne til å håndtere emosjoner og mestre stress (Eid & Harris, 2018, s. 141). Emosjoner er nyttige, fordi de er et signal for å forsterke individers atferd og motivere (Reeve, 2018, s. 8; Eid & Harris, 2018, s. 140). For ledere vil eksempelvis frykt for pandemi kunne påvirke ledere til å jobbe hardt for å holde virksomheten i gang, eller motsatt vil det kunne gi en følelse av lykke fordi man som leder kan føle seg viktig eller liker utfordringer, og på begge måter også motiveres til å jobbe hardt for å holde medarbeidere i jobb. Tilfredshet, stolthet og lettelse er positive emosjoner som bygger samhold og tilhørighet i et lag eller en virksomhet, mens negative emosjonelle tilstander vil skape det motsatte (Eid & Harris, 2018, s. 141). Uansett innebærer lederrollen en emosjonell prosess i den grad at lederen går foran og engasjerer og motiverer andre til innsats (Glasø, 2015), og emosjonell intelligens tenkes at er et spesielt viktig aspekt i ledelse under pandemi. Dette defineres som “en persons evne til å identifisere egne og andres emosjoner samt å være i stand til å skille mellom dem” (Eid & Harris, s. 141), og beskriver evnen til å regulere sine emosjoner, på bakgrunn av egen eller andres fysiske eller verbale tilbakemelding, og bruke emosjonene i beslutningstaking. I pandemien kan vi tenke oss at mange har opplevd store endringsprosesser, som ofte vekker sterke emosjoner. Det er normalt at man trenger tid til å forstå og tilpasse seg følelsesmessig til de endringene som skjer. For lederen blir det vesentlig

å ivareta sine medarbeidere under en slik prosess. Klarer man ikke det vil medarbeiderne kunne oppleve endringene som en trussel snarere enn nye muligheter (Glasø, 2015).

Men pandemien med alle dens fasetter, vil i stor grad kunne oppleves som en trussel, også uavhengig av ledes grad av effektivitet. Dette er fordi det er en langvarig stress-situasjon med begrenset kontroll, stor uforutsigbarhet og liten påvirkningsmulighet over egen arbeidssituasjon, der mange mennesker kan føle sin fysiske eksistens, sosiale identitet og trygghet eller grunnleggende livsmulighet truet. Dette kan potensielt skape alvorlige følger for daglig funksjon, helse, og livskvalitet (Eid & Harris, 2018, s. 159). Ubearbeidede kriser kan føre til stagnasjon, eller komme til overflaten igjen senere i livet i møte med nye kriser. Bearbeidede kriser fører på den andre siden til vekst og modning i individet, men mestring avhenger i stor grad av egne ressurser og støtte (Norsk Helseinformatikk, 2014). Slik sett er det også viktig å forstå hvordan ulike mennesker oppfatter stress ulikt.

COVID-19 er i første rekke en trussel mot helse. Tiltakene som er iverksatt av myndighetene er designet for å beskytte, men kan også bli en stressor for ledere og ansatte som er avhengig av menneskelig kontakt i større eller mindre grad for å overleve som virksomhet. Og situasjonen berører ikke bare arbeidsarenaen, men også hjemmearenaen, den sosiale arenaen og den personlige arenaen (Eid & Harris, 2018).

Stress er en respons på et misforhold mellom det individet forventer skal skje, og det som faktisk skjer. Kognitiv aktiveringsteori om stress (Cognitive Activation Theory of Stress: CATS) er en teori som operasjonaliserer og definerer stressbegrepet. CATS er unik ved at den fremhever at det er den individuelle kognitive vurderingen av en belastning som i stor grad bestemmer stressresponsen, og at det her er store individuelle forskjeller (Ursin & Eriksen, 2004). Ulike ledere og ansatte vil altså ha ulike kognitive vurderinger av pandemien, som bestemmer om situasjonen fører til mestring og læring eller utgjør en helserisiko (Eid & Harris, 2018, s. 152). Dersom man forventer et positivt utfall av situasjonen vil stressaktivering være optimal. Dersom leder derimot ikke opplever at det er noen sammenheng mellom det man foretar seg, og utfallet av situasjonen, vil det oppfattes som hjelpeløshet. Det kan også være situasjoner hvor ledere opplever at det *er* en sammenheng mellom det man foretar seg og utfallet av situasjonen, men at utfallet alltid likevel oppleves negativt, som beskrives som håpløshet. Både håpløshet og hjelpeløshet kobles til sykdom og helseplager (Ursin & Eriksen, 2004) fordi de begge knyttes til en vedvarende aktivering av stress (Eid & Harris, s. 153).

Situasjoner preget av høye krav og lav grad av kontroll utgjør en høy risiko for utvikling av sykdom og helseplager i arbeidslivet (Eid & Harris, 2018, s. 150-151).

## LEDELSE UNDER PANDEMI

Pandemien har for de fleste ført til nye krav i arbeidssituasjonen, og det er ikke utenkelig at mange føler på tap av kontroll og meningsløshet. Innenfor arbeidslivet vet vi at situasjoner med høye krav derimot kan bufres av kontroll og ressurser (Bakker & Demerouti, 2007). Hvordan mennesker setter sammen, forstår eller gir mening til store livshendelser, er på engelsk kalt *meaning-making*, som på norsk betyr å skape mening eller prøve å forstå (Frankl, 2019). Innen psykologi er dette spesielt brukt i sorgarbeid, når man prøver å tilskrive en mening til et dødsfall eller tap, men kan også være aktuelt i denne forbindelse for å finne mening bak å jobbe mot å overleve, dersom alt man har jobbet for, er truet av et virus. En annen nøkkelfaktor for å unngå uhelse i forbindelse med stress, er opplevelse av sammenheng ("sense of coherence" (SOC)) (Antonovsky, 1993), som også blir referert til som følelse av kontroll. Personer med høy SOC oppfatter stressorer som håndterlige, meningsfulle og forståelige. Individuer med sterk forståelighet finner logikk i eksterne og interne stimuli de blir utsatt for, og livets utfordringer fremstår som klare og strukturerte. En vellykket håndtering av en stressor avhenger av mestring og en sterk følelse av SOC (Wolff & Ratner, 1999)

Særskilt viser krav-kontroll-sosial støtte-modellen at sosial støtte er noe av det som sterkest kan motvirke stress og gjøre oss bedre i stand til å takle kritiske hendelser (Karasek & Theorell 1979, referert i Eid & Harris, 2018). Dette inkluderer blant annet følelsesmessig støtte gjennom leder, venner, familie eller kollegaer, og i tråd med krav-kontroll-sosial støtte-modellen vil tilgangen på all sosial støtte være vesentlig for å forhindre utvikling av sykdom og helseplager (Eid & Harris, 2018, s. 160). Dette problematiseres av at vi i bekjempelsen av COVID-19 viruset, der det å omgå andre begrenses kraftig.

En annen form for støtte, er sosialt samhold (eng. *cohesion*) som kjennetegnes av at man har en stolthet eller forpliktelse overfor en eller flere, og kan være overfor kollegaer, leder, eller hele organisasjonen, der vi kan tenke oss at det optimale i en virksomhet er at den preges av alle typer sosialt samhold (Eid & Harris, 2018, s.). Denne typen samhold videreutvikles ofte i grupper som har kjennskap til hverandre fra før, men forsterkes gjerne i nye hendelser (Bartone, et al., 2002).

Videre kan også lederes personlige egenskaper påvirke i situasjonen (Skogstad, 2015; Luthans & Broad, 2020; Eid & Harris, 2018, s. 157) Til tross for ulike situasjoner og variasjon i dagsform, er vår evne til å operere på et optimalt nivå nokså stabil. Her kan vi spesielt trekke frem begrepet "hardiness" (psykologisk hardførhet) (Kobasa, 1979), som beskriver tre korrelerte personlige egenskaper der grad av involvering, kontroll og utfordring

fungerer som en buffer mellom ytre, stressende hendelser og fysiske eller psykiske påkjenninger (Kobasa, 1979; Olsen, et al., 2018). Den kognitive vurderingen vi gjør av en stressor vil dermed kunne sees i relasjon til psykologisk hardførhet. I tråd med mestringsforventning, slik det er definert i CATS, vil da hardføre personer med tro på egen evne til å mestre situasjonen, slik som pandemien, kunne være i stand til å gjøre situasjonen om til individuelle erfaringer som skaper muligheter for individuell vekst (Olsen, et al., 2018). I motsatte ytterste konsekvens vil kombinasjonen av liten psykologisk hardførhet, og en opplevelse av pandemien som en trussel, kunne føre til en opplevd liten påvirkningsmulighet for utfallene, og kunne føre til liten involvering og innsats, unngåelsesatferd eller distansering. Videre er det også foreslått at psykologisk kapital (heretter PsyCap) hos ledere i stor grad vil kunne være positivt for å forhindre mentale helseplager og sykdom under COVID-19 pandemien, fordi det består av de fire personlige egenskapene håp, mestring, resiliens og optimisme (HERO) som alle kan være med å motivere og mestre i en potensielt vanskelig situasjon (Luthans & Broad, 2020).

Tilbake til problemstillingen, om hvordan ledere i private virksomheter i Bergen og omegn har opplevd møtet med covid-19 pandemien, ønsket vi å gå mer i dybden på dette ved å undersøke hvordan ledere har oppfattet pandemien, og hvordan de har ledet i situasjonen. Vi ønsker å se på hvordan ledere har erfart sin rolle, særskilt ansvaret for og relasjonen til medarbeidere.

### **Metode**

#### **Design**

Problemstillingen ble undersøkt ved hjelp av kvalitativ metode, som er særlig godt egnet når man skal undersøke sosiale temaer som det ikke er mye tidligere forskning på, slik som ledelse i pandemi. Videre er det også egnet der vi ønsker særlige krav til åpenhet og fleksibilitet i forskningsprosessen for å utforske prosesser og meninger i nærhet til informanter, særlig da pandemien fremdeles er pågående og vi som forskere også er en del av den (Thagaard, 2018).

Basert på studiets formål kom vi tidlig frem til at intervju ville være den mest hensiktsmessige datainnsamlingsmetoden, da andre metoder ikke ble regnet som gjennomførbare med tanke på forskernes tilgjengelige ressurser og tidsramme. Kvalitativ metode med individuelle semistrukturerte dybdeintervju var et naturlig valg av metode for prosjektet fordi man får god

innsikt i personlige synspunkter og opplevelser (Thagaard, 2018), tanker, motiver og holdninger (Malterud, 2018), og vi ønsket å utforske ulike meninger, betydninger og nyanser i lederes atferd med pandemien som ytre hendelse, for å styrke vår forståelse (Malterud, 2018).

I vår tilnærming til metodevalg, så vi nærmere på symbolsk interaksjonisme, etnometodologi, fenomenologi og sosialkonstruktivisme. Da vi valgte å benytte systematisk tekstkondensering som metode, valgte vi å ikke merke dette studiet mer spesifikt enn en eksplorerende kvalitativ studie, hvor data innhentes gjennom semistrukturerte dybdeintervju. Systematisk tekstkondensering er en metode inspirert av Giorgis psykologiske fenomenologiske analysemetode, men er ikke selv fenomenologisk forankret, og setter ikke krav til filosofisk kompetanse hos forskerne. Ved å bruke systematisk tekstkondensering som analysemetode deler vi fenomenologiens oppfatning av at subjektive erfaringer fra livsverdenen er gyldig kunnskap, men vi fordyper oss ikke i livsverdenen som grunnleggende analyseperspektiv (Malterud, 2018).

### **Utvalg**

For å besvare problemstillingen er vi klar over at utvalget påvirker våre tolkninger og funn. Målet innen vårt kvalitative prosjekt er annerledes enn å finne forekomst, fordelinger, eller utvikle prediksjoner eller hypotesetesting (Malterud, 2018). Vi ønsket å se på ledere i privat sektor da pandemien kunne tenkes å ha vært en større trussel for disse på grunn av faktorer som oppdragsusikkerhet, jobbusikkerhet og bortfall av arbeidsgrunnlag, noe som ansatte i det offentlige sektoren muligens ikke fryktet på samme måte. Regjeringen var tidlig ute og poengterte at det ikke vil skje noen permitteringer i offentlig sektor, men ville omorganisere for å sikre arbeid til alle ansatte (Moberg, 2020).

Ledere på tvers av ulike bransjer befant seg plutselig i en radikalt endret kontekst. Det finnes tidligere forskning på virksomheter som opplever radikale endringer, men dette skjer i en ny dimensjon nå ved at det berører samfunnet som helhet. Vi ønsket derfor ikke å begrense oss til ledere innenfor en spesifikk bransje, men heller gå åpent og bredt ut i undersøkelsen for å sikre et tilstrekkelig rikt og variert materiale (Malterud, 2018). Vi ønsket å undersøke ledernes erfaringer med ulike ledelsesprosesser under pandemien, og undersøke om ledere på tvers av ulike bransjer kunne fortelle om ulike utfordringer og problemstillinger som bar felles preg til tross for de ulike bransjene. Vi ønsket at kunnskap som utvikles gjennom prosjektet, kan overføres til forståelse for ledere i private virksomheter under pandemi. Vi tok utgangspunkt i de største bransjene innenfor norsk næringsliv da vi begynte arbeidet med å

## LEDELSE UNDER PANDEMI

identifisere interessante bedrifter i Bergen og omegn. Vi foretok en brainstorming med alle vi kjente til og så på lister over virksomheter i Bergen og Vestland. Vi brukte også veilederens nettverk, og tok kontakt med Vest Næringsråd for tips om aktuelle ledere i prosessen.

Utvalget kan dermed sies å være både et strategisk utvalg, så vel som et tilgjengelighetsutvalg.

**Kriterier for inklusjon** i dette prosjektet var at leder hadde vært leder fra før mars 2020 og til nå. Vi regnet med at pandemien hadde medført endringer for de fleste, men visste ikke hvordan. For å se på hvem som var aktuelle å intervju, ønsket vi å fordele kandidatene likt innen ulike sektorer. Det var ikke til hinder om vi *kjente til* ledere, men *personlig* nært kjennskap eller vennskap var et hinder. Noen ble også ekskludert av denne grunn. Vi vektla videre også en kjønnsmessig fordeling. Innen ledelse er det en overvekt av mannlige representanter, men vi ønsket en kvinnelig representasjon i utvalget som ikke tilsa 50%, men som skulle være representativ for at vi kunne finne en slik fordeling i et naturlig utvalg.

En annen problemstilling var hvilket nivå av ledelse vi skulle sikte oss inn på. Vi ønsket oss i utgangspunktet at det skulle være øverste ledere i virksomheter. Ved nærmere undersøkelser så vi at flere virksomheter i Bergen og omegn hadde regionale ledere tilgjengelige, men at aktuelle virksomheter ofte var underlagt nasjonale og internasjonale selskaper. På bakgrunn av dette valgte vi å kontakte øverste ledere av virksomheter med base i Bergen, og var åpne for å inkludere ledere av høyere og lavere nivåer etter hvilke muligheter som var tilgjengelig. Potensielt medfølgende motsigelser og paradokser i resultatene vil variere med variasjonen av erfaringene til ulike nivåer av ledelse. Begge typer innspill vil være av interesse for dette prosjektet fordi forskjeller i erfaringer har stor overførbar betydning til virkeligheten. Vår tanke var at det bør gjenspeiles i et forskningsprosjekt som dette. Dette er en av styrkene med kvalitativ metode (Malterud, 2018).

**Det endelige utvalget** besto av 11 deltakere, hvor 7 av disse var menn og 4 kvinner. Disse er ledere innenfor ulike bransjer i privat næringsliv, henholdsvis finans, konsulentvirksomhet, trossamfunn, varehandel, bygg og anlegg, IT og industri. Erfaring i lederrollen strakk seg mellom ca. 1 år til 25 år mellom disse.

Deltakere ble rekruttert ved at en forsker tok kontakt med aktuell deltaker via telefon, kontaktinfo ble oppsøkt på bedriftenes hjemmesider eller andre offentlige kilder. Ved oppnådd kontakt per telefon presenterte vi prosjektet i henhold til et løst manus som impliserte omtrent 2-3 minutters bruk av lederes tid. Dette hadde vi skrevet for å sikre at alle som ble kontaktet fikk lik informasjon, uavhengig av hvem som kontaktet dem. Om kontakt ikke ble oppnådd ble det sendt en skriftlig invitasjon til deltagelse over mail. Deltakerne fikk



her informasjon om prosjektet, hva det ville innebære for de og hvorfor vi valgte å kontakte akkurat de, vi la også ved informasjonsskrivet i disse mailene (Appendiks A). Alle som ble invitert til deltagelse per telefon fikk også en tilsvarende mail i etterkant som over, samt samtykkeskjema de kunne returnere. Å kontakte deltakerne muntlig ga en opplevelse av at de i stor grad forsto hvorfor vi ønsket å snakke med akkurat de, og vi fikk følgelig ikke mange avslag på deltagelse. Det var kun en deltaker som ble kontaktet muntlig som avsto tilbudet om deltagelse, men der var også to aktuelle ledere vi ikke oppnådde kontakt med muntlig eller skriftlig.

### **Utarbeiding av intervjuguide**

Det ble utformet en intervjuguide (Appendiks B) som besto av hovedspørsmål med fokus på leders erfaringer under pandemien og beslutningstaking under denne perioden. I tillegg ble det utformet støttespørsmål under temaene endring, faktorer av betydning i organisasjon og ledelse, og følelser knyttet til pandemi og ledelse. Disse temaene ble utformet med bakgrunn i prosjektets problemstilling (Thagaard, 2018). Vi hadde dermed en intervjuguide med forhåndsbestemte temaer, men hadde friheten til å stokke om på rekkefølgen av spørsmålene for å skape en naturlig flyt i samtalen, samt friheten til å følge opp utsagn som er utenfor de forhåndsbestemte temaene, men som var interessante i lys av prosjektets problemstilling (Thagaard, 2018).

For å sikre god kvalitet og reliabilitet på intervjuet, var vi opptatt av at utformingen av spørsmålene skulle gjøre at intervjuobjektene ga mest mulig konkrete og utfyllende beskrivelser (Thagaard, 2018; Krumsvik, 2015). Vi utviklet av den grunn ulike oppfølgingsspørsmål for å oppmuntre intervjuobjektet til å fortelle mer utfyllende om sine erfaringer innenfor et tema. Det viktigste for oss var likevel å ha fullt fokus på å lytte til intervjuobjektet og stille oppfølgingsspørsmål som var naturlige ut fra deres beretninger (Thagaard, 2018). Selv om vi hadde frihet til å bytte om på rekkefølgen av spørsmålene, var det viktig for oss å følge en viss dramaturgisk oppbygning for å bidra til å skape en tillitsfull atmosfære mellom intervjuer og intervjuobjekt (Thagaard, 2018), og også for at den intervjuede kunne føle en avslutning på samtalen på en ivaretatt måte, dersom intervjuet skulle inneholde vanskelige følelser. Innledningsvis ble lederne bedt om å fortelle litt om seg selv og sin egen bakgrunn, og hva de tenkte om ordene ledelse under pandemi. Spørsmål med høyere emosjonelt nivå ble spart til litt ut i intervjuet når begge parter var litt mer kjent. Avslutningsvis ble det formulert et åpent spørsmål hvor intervjuobjektet fikk muligheten til å beskrive eventuelle tema de selv oppfattet var av viktighet, men som ikke allerede var

kommet frem i intervjuet. De gjennomgående tilbakemeldingene på dette spørsmålet at de i stor grad følte de hadde fått fortelle om det de selv oppfattet var av viktighet.

Det ble ikke gjennomført noen store revideringer i intervjuguiden underveis i datainnsamlingsperioden, da vi opplevde at intervjuobjektene besvarte spørsmålene rikt og utfyllende, og det var mulig å se en klar sammenheng tilbake til prosjektets problemstilling. Det som ble revidert fortløpende var hvilke av temaene i intervjuguiden som skulle vektlegges. Mot slutten av datainnsamlingsperioden valgte vi i større grad å vektlegge spørsmål knyttet til *følelser* i sammenheng med pandemi og ledelse, da vi i stor grad følte vi begynte å få en metning på de andre hovedtemaene, men ønsket å se om det var flere perspektiv å hente inn om vi fokuserte mer på disse spørsmålene i de siste intervjuene.

**Pilotstudie.** For å teste ut intervjuguiden og få en opplevelse av om spørsmålene fanget opp de temaene vi var interessert i, ble det gjennomført et pilotintervju med en mellomleder i en stor privat virksomhet. Det var godt å få trent på situasjonen, da vi var usikre på hvordan responsen ville være med intervju over skjerm, og om spørsmålene vi stilte, ville gi noen form for kunnskap, meninger eller innsikt. Intervjuobjektet kom selv inn på historier som vi enkelt kunne spørre videre om disse temaene på. Vi transkriberte hele pilotintervjuet, alle tre, for treningens skyld, og samtalte deretter sammen for å forstå tema som ble tatt opp, og følelser intervjuer hadde underveis i prosessen. Deretter hadde alle tre og pilotkandidat et møte dagen etter intervjuet. Det ble erfart fra intervjuer og intervjuobjekt at temaene tillit og endringer lå som et bakteppe og var enkelt å snakke om ut fra spørsmålene, og vi fikk undersøkt om dette var rett med kandidaten. Det kom det fram at intervjuobjektet syntes selv spørsmålene var gode, relevante og hensiktsmessige å svare på, og rapporterte at han opplevde seg “ferdig snakket” uten å komme på nevneverdig informasjon i etterkant. Han meddelte også at han følte seg inkludert og lyttet til.

### **Datainnsamling**

Av smittevern hensyn ble alle intervju gjennomført digitalt over Teams. Den forskeren som opprinnelig tok kontakt med aktuell deltaker avtalte tidspunkt for intervju og sendte innkalling over mail. Alle ble bedt om å signere samtykkeskjemaet på siste side av infoskrivet i forkant av intervjuene og maile tilbake til oss. Sara gjennomførte tre intervju, Jeanett gjennomførte to og Vibeke gjennomførte de resterende seks intervjuene. Alle intervjuene ble startet med generell info om intervjuet, studiet og ulike etiske hensyn, og eventuelle spørsmål før diktafonen ble slått på. Det var satt av 90 minutter til gjennomføring av alle intervjuene, et par av de gikk over avsatt tid da det kom frem mye nyttig informasjon og deltaker selv hadde muligheten til å la det gå over avsatt tid. Alle intervjuene varte mellom 55 til 110 minutter. De

fleste deltakerne satt i sine egne hjem under intervjusituasjonen, og i tre av intervjuene opplevde vi at intervjuobjektet ble avbrutt av barn som kom inn i rommet de befant seg i. Det var kortvarige avbrytelser i samtlige tilfeller, og ikke noe vi ser hadde noen innvirkning på kvaliteten i intervjuet. Alt i alt tror vi at den digitale gjennomføringen over teams bidro til at det var en lavere terskel for å si ja til deltagelse da det kreves mindre av en for å gjennomføre både tidsmessig og oppholdsstedsmessig. Videre opplevde vi at alle informantene var veldig komfortable med den digitale plattformen som intervju-arena.

### **Analyse**

**Transkripsjon.** Alle intervju ble transkribert fortløpende etter gjennomførte intervju. Alle taleopptak ble hørt av alle tre forskere, og dermed fordelt mellom oss og gjengitt så nøyaktig som mulig for å i størst mulig grad bevare meningsinnholdet og reliabilitet (Krumsvik, 2015, s. 159). Dersom det var deler hvor det var usikkert hva som ble sagt ble denne passasjen markert slik at vi kunne være bevisste dette i den videre analysen. Alle pauser, latterutbrudd eller andre avbrytelser ble notert i klammetegn i transkripsjonen. For å sikre anonymitet ble alle informantene tildelt pseudonymer under transkriberingen. Andre opplysninger som eventuelt kom frem under intervjuet som kunne bidra til gjenkjennelse av informanten, virksomheten, eller deres ansatte ble anonymisert. Videre i analysen er det viktig å være oppmerksom på de begrensningene som forekommer ved lydopptak og senere transkribering av slike opptak. De virkelige rådataene er informantenes opplevelser i tid og rom av det som fant sted, og en nøyaktig transkripsjon vil aldri kunne gi et fullkomment bilde av det som fant sted, alle slike prosedyrer innebærer ulike former for filtrering av innhold som videre betyr at meningene kan forvrenges eller gå tapt (Malterud, 2018).

**Valg av analysemetode.** Prosjektet kan betegnes som et eksplorativt prosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan det har vært å være leder under en radikal endring av kontekst. På bakgrunn av dette var det naturlig å velge en tematisk og tverrgående analysemetode, og ikke la oss styre i for stor grad av den teoretiske referanserammen, men heller undersøke og skape en bedre innsikt i fenomenet ledelse under pandemi. Systematisk tekstkondensering ble valgt som analysemetode for prosjektet. Dette er en pragmatisk metode for tematisk tverrgående analyse av kvalitative forskningsdata (Malterud, 2018). Systematisk tekstkondensering er utviklet spesielt for å gi nybegynnere en enkel innføring i analyseprosessen, og på en slik måte at den kan gjennomføres på en overkommelig måte uten at den knyttes opp mot noen filosofiske røtter, hvilket var til stor hjelp for oss som har gjort dette for første gang. Metoden bærer likhetstrekk med en rekke andre analysemetoder, men i

motsetning til mange andre metoder fokuserer man på å holde fokuset på noen få temaer fremfor å gå for bredt ut (Malterud, 2018).

**Gjennomføring av analyse.** Prosessen startet med at vi dannet oss et helhetsinntrykk av datamaterialet. Alle tre forskerne leste igjennom transkriberingene og noterte ned hvilke foreløpige temaer vi oppfattet som gjennomgående i materialet. Når dette var gjennomført satte vi oss ned og sammenlignet de foreløpige temaene, hvilke ulikheter som eventuelt hadde dukket opp og hvilke likheter (Malterud, 2018). Ut fra denne diskusjonen ble vi enige om fem foreløpige temaer; leders rolle, situasjonsbevissthet, kommunikasjon som utfordring, beslutningstaking og trygghet/sosialt samhold/lagånd.

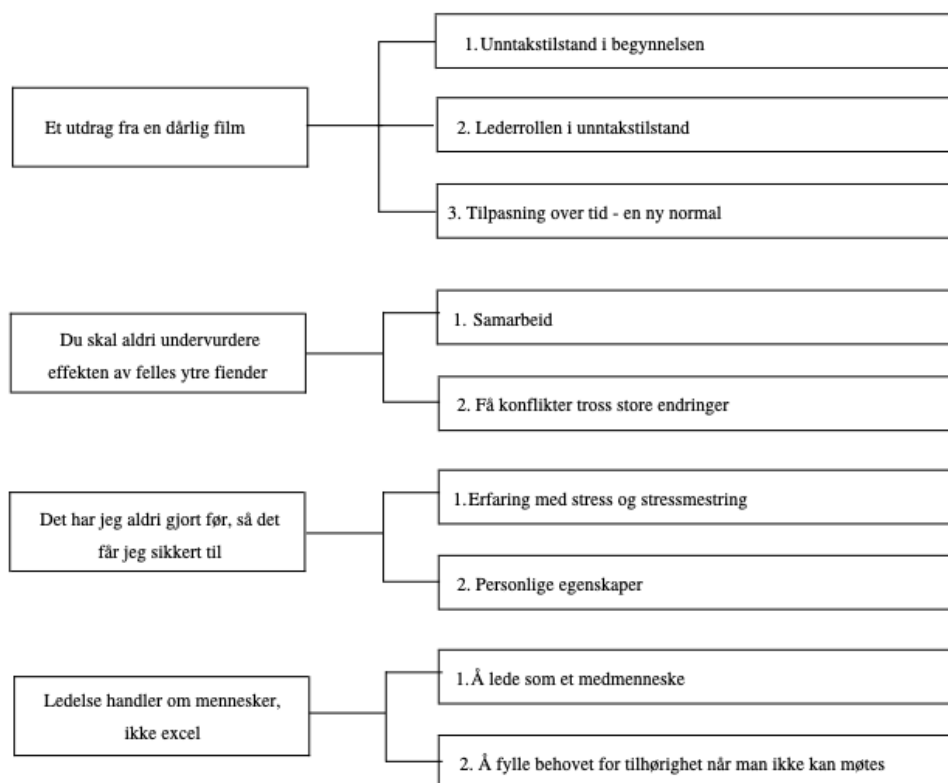
Deretter gikk vi på nytt inn i materialet, denne gangen for å identifisere meningsbærende enheter. Vi hadde de fem foreløpige temaene i bakhodet under denne prosessen, men ønsket også å følge en mer intuitiv prosess hvor meningsbærende enheter som kunne være med å belyse problemstillingen, men ikke passet direkte under noen av de fem foreløpige temaene ble inkludert likevel. Hver forsker utviklet derfor noen ekstra temaer utenom de fem midlertidige temaene i utvelgelsen av meningsbærende enheter, der navnene på de midlertidige temaene også ble endret noe underveis (Malterud, 2018). Denne prosessen ble gjennomført i analyseprogrammet Nvivo da dette ga en bedre oversikt over materialet. Underveis hadde vi flere diskusjoner om prosessen, problemer vi støtte borti, eller hva vi så i materialet. Imidlertid hadde vi forskjellige metoder for å navnsette tema eller enheter, som vi intuitivt fulgte. Deretter samlet vi oss flere ganger og diskuterte hvilke temaer vi hadde kommet frem til. Denne prosessen brukte vi lang tid på, og brukte mye kunnskap om diskusjonsprosesser for å bli enige uten å «forhandle», men faktisk komme til enighet om hva vi så og være i tråd med prinsipper for intern reliabilitet (Krumsvik, 2015, s. 158).

Videre distanserte vi oss fra de faglige begrepene som hittil i prosessen hadde preget navnene på de midlertidige temaene våre og heller fokusere på hvilke fenomen vi mente at vi fant i materialet. Dette førte til at vi tok utgangspunkt i noen «gullsitat» fra materialet som illustrerte de gjennomgående fenomenene, og disse ble videre navnene på temaene våre. Opprinnelig endte vi opp med fem hovedtema; «et utdrag fra en dårlig film», «du skal aldri undervurdere effekten av en felles ytre fiende», «ledelse handler om mennesker, ikke excel», «det har jeg aldri gjort før, så det får jeg sikkert til» og «en ny ledeflate - vi gjør det vi kan for å opprettholde normalitet». Etter en gjennomgang av de meningsbærende enhetene under det siste hovedtemaet «en ny ledeflate - vi gjør det vi kan for å opprettholde normalitet» så vi imidlertid at dette temaet ikke sto tydelig nok alene, og de meningsbærende enhetene som vi mente var viktige å ha med ble flyttet til hovedtema 1 «et utdrag fra en dårlig film». Vi endte

## LEDELSE UNDER PANDEMI

dermed med fire hovedtema: «et utdrag fra en dårlig film», «du skal aldri undervurdere effekten av en felles ytre fiende», «det har jeg aldri gjort før, så det får jeg sikkert til» og «ledelse handler om mennesker, ikke excel».

Deretter begynte vi å identifisere subgrupper under de ulike hovedtemaene (tabell 1). De meningsbærende enhetene ble gjennomgått på nytt for å sikre at de var tilstrekkelig meningsbærende under hver subgruppe og opp mot problemstillingen. De som ikke var tilstrekkelig meningsbærende ble fjernet fra det videre analysematerialet. Under hele prosessen har vi vært opptatt av å identifisere det som i stor grad oppleves som felles erfaringer for deltakerne, samt hvilke erfaringer som kan skille seg ut fra resten av deltakernes erfaringer under hver subgruppe.



Neste trinn i prosessen var å skrive et kondensat for hver av de identifiserte subgruppene. Hvert kondensat bærer med seg innhold fra de meningsbærende enhetene under den aktuelle subgruppen i en helhetlig tekst skrevet i jeg-form for å representere deltakernes stemmer. Under er et eksempel på et kondensat som ble skrevet for subgruppen «å lede som et medmenneske» under hovedtemaet “Ledelse handler om mennesker, ikke excel”.

“Da pandemien kom, så søkte jeg til både mine egne og organisasjonens verdier, og brukte dem til å navigere i utøvelsen min av ledelse. Jeg har forsøkt å imøtekomme ansattes behov i lys av situasjonen. Jeg er opptatt av samhold, inkludering, transparens, anerkjennelse og tillit i all min ledelse. Opplevelsen min er at pandemien har forsterket ledergruppens bevissthet rundt “people first”-strategien vår. Jeg har fokusert på å beskytte folkene våre siden det er de som er organisasjonens substans, og av samme grunn må jeg samtidig beskytte virksomheten. Derfor har jeg brukt mye tid på å kommunisere beslutninger, og ikke minst hvorfor beslutningene tas, det har vært viktig fordi noen beslutninger har skapt utrygghet. Om mine øvre ledere ikke har tatt de nødvendige verdivalgene for å skape trygghet og sette folk først, så har jeg gjort det på tross av. For meg er det ingen motsetning mellom det å være en empatisk leder som tar vare på folkene sine samtidig som man ivaretar kapitalistiske hensyn og virksomheten.”

Da kondensatene var dannet, var neste trinn i analyseprosessen å sammenfatte innholdet i de ulike temaene og subgruppene i form av en analytisk tekst. Kondensatene (Appendiks C) som ble utviklet i forrige trinn ble her utgangspunkt for den analytiske teksten. I denne prosessen skal det også velges ut et «gullsitat» fra hvert tema. Underveis i prosessen så vi at en av subgruppene under hovedtema «det har jeg aldri gjort før, så det får jeg helt sikkert til» heller vitnet om et mer gjennomgående tema for hele utvalget på tvers av de ulike hovedtemaene. Dette ble dermed tatt ut og blir heller brukt til å beskrive et gjennomgående tema for hele utvalget. Etter at den analytiske teksten var etablert ble alle de transkriberte intervjuene lest igjennom på nytt for å sikre at den analytiske teksten og navnene på temaene våre hadde en sammenheng med det materialet det er hentet fra. For å sikre en god prosess her ble det arbeidet aktivt med å identifisere elementer som kunne gå mot våre etablerte konklusjoner.

### **Etiske betraktninger**

Det ble søkt godkjenning av Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK). Søknaden ble godkjent 11.11.2020 (Appendiks D). Prosjektet ble deretter registrert i RETTE, UiB sin registreringsportal for forsknings- og utdanningsprosjekter 13.11.2020.

Alle lydopptak ble foretatt på båndopptakere uten tilknytning til internett. Alle filer ble fortløpende overført til SAFE (Sikker Adgang til Forskningsdata og E-infrastruktur) som er en løsning for sikker behandling av sensitive personopplysninger, utviklet av IT-avdelingen

## LEDELSE UNDER PANDEMI

ved Universitetet i Bergen (2020). All informasjon ble behandlet konfidensielt. All transkribering ble foretatt på et sikkert skrivebord gjennom SAFE, og alle personidentifiserbare opplysninger ble anonymisert fortløpende under transkriberingen slik at det ikke var mulig å identifisere informanter. Alle lydopptak blir slettet fortløpende etter transkribering.

Prosjektet planlegges avsluttet 1. juli 2025. Alt datamateriale vil oppbevares sikkert i SAFE frem til prosjektet avsluttes. Etter avslutning av prosjektet vil alle transkriberte filer, deltakerliste og andre personidentifiserbare data slettes.

Alle informanter mottok et informasjonsskriv i forkant av intervjuene. Informasjonsskrivet ble utviklet med utgangspunkt i REK sine anbefalinger for innhold og oppsett (REK, u.å). I dette skrivet (Appendiks A) ble informantene informert kort om studiens bakgrunn og formål, bruk av lydopptak og lagring av datamaterialet. Informasjonsskrivet inneholdt også informasjon om deltakernes rettigheter, hvordan de til enhver tid kan trekke seg fra studien og få innsyn i datamaterialet. I tillegg inneholdt skrivet informasjon om hvilke eventuelle ulemper og nytte studien vil ha for dem om de valgte å delta. Det ble innhentet skriftlig samtykke i forkant av alle intervjuer.

Alle deltakere i studien bidro med sin unike kunnskap på frivillig basis, og kunne uten å oppgi grunn trekke sitt samtykke for deltakelse. Ved trekk av samtykke ville alle personidentifiserbare opplysninger bli slettet innen 30 dager etter mottatt trekk av samtykke i tråd med gjeldende retningslinjer. Alle informanter hadde også mulighet til å kreve å få utlevert sine opplysninger. Trekk av samtykke var begrenset ved at denne muligheten frafalt etter at opplysninger var anonymisert eller allerede inngått i analyser. Alle informanter ble informert om denne begrensingen i informasjonsskrivet. Ingen informanter valgte å trekke seg fra studien.

## Resultater

### Hovedinntrykk

| Antall deltakere i tallverdi |      |
|------------------------------|------|
| Noen                         | 1-3  |
| Flere                        | 4-8  |
| Mange                        | 9-11 |

## LEDELSE UNDER PANDEMI

Pandemien har for mange ført til en høy andel raske og uplanlagte endringer. Noen endringer har blitt innført over natten. Stadig skiftende smittevernregler, digitalisering, bekymringer for ansatte, inntekter og drift har preget mange. Det som er gjennomgående for lederne i utvalget er at de trekker frem denne tiden som preget av usikkerhet og utfordring og til tider frustrerende, men likevel konkluderer mange med at “men det gikk kjempefint”. Totalt sett trekker lederne frem overveldende mange positive erfaringer tilknyttet de mange endringene som er gjort, sammenliknet med det de trekker frem av negative erfaringer. Flere har fått tilbakemelding fra ansatte på at de har håndtert situasjonen bra, vektlagt at de de ansatte føler de har informert og kommunisert godt under denne tiden. Noen som har rapportert en økning i medarbeidertilfredshet. Flere opplever at virksomheten har god likviditet, og det er gjort endringer til det positive. Flere uttrykker at de ikke hadde forventet at man kunne prestere så bra i en så uklar situasjon, og peker på en stolthet og takknemlighet over hva de har klart å få til. Mange av lederne trekker frem at de ikke hadde klart dette alene, og mange er stolte over det sterke samholdet som er oppstått under pandemien. Flere peker på at de har en helhetlig opplevelse av at de har håndtert den radikalt endrede konteksten bra, spesielt med den informasjonen de har hatt tilgjengelig til enhver tid. En leder oppsummerer dette gjennomgående inntrykket godt:

“Men for meg har det vært mye positive erfaringer. Mye godt å ta med oss videre. Selv om situasjonen selvfølgelig i bunn og grunn har vært krevende og var jo sånn sett negativt ladet.” (Harry).

### **Det var som et utdrag fra en dårlig film**

De fleste deltakerne erindrer tiden rundt 12. mars som en spesiell tid preget av store forandringer. For flere har det vært en tid preget av usikkerhet og utfordringer. Noen forteller om konkrete øyeblikk der de forsto hva som skjedde. En leder beskriver dette slik:

“For sånn unntakstilstand og krise, og kan ikke reise og ikke ditt, og ikke datt. Man får masse restriksjoner, sant. Det er jo mange ikke sant også sånn man hadde jo det i verdenskrigen og. Du kan ikke gå, du kan ikke bevege deg, du kan ikke gå utenfor døren din engang, ikke sant? Og det er fare. Og det er tross alt fare for liv, og usikkerhet og. Og herregud, altså bildene fra Italia. Altså sånn det stod på i begynnelsen. Det var jo krise.” (Liv).

En leder forteller om stunden da en del av driften måtte stanses over natten, og hvor tomt og kaldt et lokale som vanligvis var varmt og fullt av folk, opplevdes da vedkommende var der for å slå av all strømmen. Tre ledere skiller seg fra de andre ved at de ikke referer til pandemien i like negativ forstand. Én synes pandemien byr på utfordringer, men ikke



## LEDELSE UNDER PANDEMI

kvalifiserer som en krise. En annen beskriver at han til vanlig er vant til store svingninger og usikkerhet i markedet han jobber i. Den tredje opplever at den ikke har bydd på særlig mange utfordringer.

Mange av lederne forteller at de har måttet drive med beredskapsledelse og kriseledelse, noe ikke mange av de er vant til å gjøre. Enkelte er heller ikke helt bevisst på at det er det de gjør. Noen påpeker at det er en kontrast fra hvordan de til vanlig tenker vekst og fremdrift. To ledere har erfaring med beredskapsledelse fra tidligere. En av dem forteller at organisasjonen på forhånd var rigget med en beredskapsplan for smitteutbrudd og dermed hadde rutiner for en situasjon som denne. Mange av lederne beskriver en frykt og usikkerhet for hvordan pandemien kunne påvirke aktivitetsnivå, tilgangen på kunder, driftens likviditet, og ansatte. En leder uttrykker blant annet bekymringen for at én smittet arbeidstaker kunne sette hele driften ut av spill. Flere forteller om opprettelsen av et eget “koronaråd” som hadde ansvar for å hente inn relevant informasjon og gi informasjon videre til de aktuelle instansene. Mange peker på at det har vært viktig å tre frem som en tydelig leder ved å gi hyppig og tydelig informasjon, for å skape trygghet og forutsigbarhet blant de ansatte. Noen trekker frem verdien av å kommunisere med narrativer for å understreke poengene sine og kommunisere hvorfor beslutninger og endringer gjennomføres. Flere ledere beskriver at starten av pandemien ble preget av mobilisering, mange beslutninger måtte tas på kort tid. Samtidig nevner noen at de avventet enkelte vanskelige beslutninger for å se om man kunne få mer informasjon og slik få en bedre grunnlag for den endelige beslutningen, istedenfor å reagere fort. Noen trekker frem at de stoler på magefølelsen. En leder beskriver ledelse under pandemi slik:

“I en sånn situasjon som dette her, så er min erfaring at det krever tydeligere ledelse. Det krever tydeligere, altså, du spør jo ikke om beredskap, men jeg tenker elementer derfra, i mitt lederskap, fordi i beredskap så må du være så mye tydeligere. Hvis det er en krise så må det være tydelighet, og du må gi trygghet og litt av det tar jeg med meg nå sant, i det vi gjør.”

(Kjersti)

Mange beskriver hvordan de ser tilbake på en svært rask omstilling. I løpet av en ukes tid ble det innført smittevern på arbeidsplassen, hjemmekontor for alle som kunne ha det, og digitalisering av den driften det var mulig å digitalisere. En leder forteller at de etter krisemøte 12. mars ble oppringt av en ansatt som var smittet, og at de da fikk en voldsom fart på implementeringen av smittevern i virksomheten. Flere beskriver hvordan de har et økt fokus på kontroll og rapportering. Flere har begynt med daglige morgenmøter med de nærmeste, både ansatte og ledergruppe. For flere er dette blitt en ny normal. En leder beskriver dette slik:

“I starten kalte vi dette beredskapsmøter, men nå overdramatiserer vi ikke det lengre” (Harry). Flere peker på at de jobber annerledes nå, noen har funnet nye løsninger, noen har funnet nye kunder, og noen andre endret satsingsområdet. Flere synes at det er positive endringer som har hjulpet dem å tilpasse seg den endrede konteksten.

### **Du skal aldri undervurdere effekten av en felles ytre fiende**

Flere av informantene sier at de har opplevd et sterkere samhold og samarbeid i virksomheten under pandemien, noen peker på samarbeid mellom avdelinger, noen i ledergruppen, mellom ulike aktivitetsområder, og noen mellom ulike virksomheter. Tre av informantene bruker begrepet felles ytre fiende, men flere bruker også ord som ytre årsak/skyld/etc, og beskriver med dette at de opplever at alle har en felles forståelse for at dette er en ytre trussel som setter premissene for den daglige driften og eventuelle endringer som må innføres. Flere sier at de under pandemien har økt antallet møter, noen har daglige møter med oppdateringer, for å skape bedre informasjonsflyt og oversikt i virksomheten, og peker på at dette igjen har bidratt til å øke samarbeidet ved at man opplever at de er tettere på, og har en større åpenhet i virksomheten. Noen trekker også frem dette som en suksessfaktor under pandemien, og mener at de vil fortsette med dette også etter pandemien ettersom det har hatt såpass positive effekter for virksomheten. En av lederne uttrykker dette slik:

“Åpenheten har blitt større. For vi møtes, alle er oppdaterte, i hvert fall i grove trekk hva de andre aktivitetsområdene har å gjøre. Hva ressursituasjonen deres er. Så det er på en måte mange positive effekter av det. Så du kan si, vi har ledet annerledes under pandemien, enn hvordan vi ledet før. Men vi... men vi kommer ikke til å lede annerledes etter pandemien enn vi har gjort under pandemien hvis du skjønner. For det å være så tett på, det ser vi har vært en suksessfaktor.” (Harry)

En leder trekker frem hvordan manglende informasjon kan føre til en grobunn for mistenksomhet og mistillit, og kan utvikles til en problemorientering blant de ansatte. Noen av informantene påpeker at det virker som man har en større forståelse og bevissthet for hvordan de ulike avdelingene påvirker hverandre, og som følge av det opplever de en større raushet blant de ansatte, og at de har et ønske om å hjelpe hverandre. En leder beskriver dette:

“Og så føler jeg jo da at denne krisen har beveget vårt selskap i riktig retning knyttet til collaboration, og raushet og samhandling og samarbeid, og det er en ting som betyr mye for meg, og som jeg brenner mye for, og da synes jeg faktisk vi har fått litt sånn hjelp på veien, for det er flere som har åpnet øynene for at “hm, hvis vi har det som vår hovedregel i stedet for

## LEDELSE UNDER PANDEMI

å sitte og gnure på ting og holde på ting og si at dette er mitt, så blir det jo mye gøyere for alle.” (Jon)

Noen mener at det ville vært langt større friksjon og flere konflikter om disse endringene kom innenfra, og ikke utenfra i form av pandemien. Noen opplever at endringsvilligheten har vært større på grunn av den felles forståelsen om at det er en ytre trussel. En leder beskriver dette slik:

“Det hadde vært fryktelig mye mer krevende, du ville hatt mye mer diskusjoner, altså du har jo litt sånn medarbeidere og motarbeidere, alltid, rundt om i team, som du som direkte leder må håndtere. Jeg tror at vi, at vi, alle ser hva vi har klart nå, jeg ser at endringsvilligheten er tilstede hos langt flere enn vi har hatt før. De har sett den der, de har erfart selv at vi endrer til det bedre, ikke til noe som er dårligere, vi har endret til noe som faktisk fungerer, gitt omstendighetene da.” (Maud)

Flere påpeker at mange begynner å bli lei, man er trøtt av hjemmekontor og det at man ikke får møte kollegaer, men likevel opplever de en enorm forståelse for tiltakene. Det er kun en informant som opplever at den økte digitale samhandlingen har vært konflikteskalerende. Han har måttet bruke tid det siste året på å reise rundt til ulike avdelinger for å være tilstede der det har vært latente konflikter. Noen av informantene trekker også frem hvordan myndighetene har ledet under denne tiden, og mener at det narrative myndighetene har laget har vært lett å stille seg bak og har bidratt til en følelse av trygghet under denne tiden.

### **Det har jeg aldri gjort før, så det får jeg helt sikkert til.**

Mange av lederne forteller at de er vant til at jobben til vanlig inneholder mye stress og tidspress, og lange arbeidsdager, der grensen mellom jobb og fritid, er utvisket. Mange har ikke et problem med dette. Noen trekker fram at de holder roen i stressede situasjoner. Flere trigges av å jobbe motstrøms eller i ekstra stressende situasjoner, slik som pandemi. En forteller at det er i slike situasjoner hun føler hun får trent på å være leder, og at dette nesten er de kjekkeste periodene. Hun beskriver dette slik;

“Jeg synes det er gøy. Jeg liker når det blir litt action (ler). Men dette er jo farlig å si, sant, for det er, folk dør, det er fryktelige greier, men akkurat i sånn beredskapstankegang, så blir jeg trigget” (Kjersti).

Under pandemien forteller flere av lederne om at grensen mellom hva som er jobb, og hva som er fritid, nesten er borte. Noen forteller at dette har blitt endret på grunn av endrede forhold rundt hjemmekontor før og nå, en leder nevner at det i kombinasjon med manglende andre sosiale ting som skjer, er lett å fortsette å jobbe. En av dem beskriver dette slik;

## LEDELSE UNDER PANDEMI

“Sånn at da (før) var det liksom bare pc-en som du klappet sammen og puttet den i bagen igjen, men nå så, om du tar vekk pc-en så står jo skjermen og liksom headsett og all slags koblinger og mus og sånn ligger. Du stenger liksom ikke ned på samme måten da” (Bjørn).

Til tross for at flere ledere forteller at grensen for jobb og fritid nesten er borte under pandemien, beskriver også flere av lederne at de føler de klarer å balansere jobb og fritid godt, og at de ikke har problemer med å legge fra seg jobben. Noen trekker også fram at de har erfart eller hørt at det er viktig å klare å koble av for å være en god leder. De lederne som trekker fram at de mener de klarer å balansere jobb og fritid godt, kobler av med å gjøre noe fysisk. De trener, spiller golf, lager mat, går på tur eller jakt, drar på hytten, kjører motorsykkel, eller er med venner og familie. En leder trekker fram at dersom han hadde hatt kryssord som hobby, hadde det nok lett blitt til at det gled over i jobb.

Gullsitat: “Du går ikke fra den når du går hjem. Du har den med deg hele tiden, og du må jobbe litt om kvelden og sånn. Men jeg føler at jeg, det har ikke, for meg vært et problem.

Men jeg hører at mange andre sier at det har vært et problem, og det forstår jeg. Så man må på en måte være litt sånn strukturert, og ha litt disiplin på å ta seg fri” (Kjersti).

To av lederne beskriver at de har kort erfaring i lederstillingen i bedriften når vi intervjuer dem. Begge har lang kjennskap som ansatt innen den samme virksomheten før de tiltrer som leder. Begge disse beskriver lite ferie og lite fri, og mye tankeprosess rundt sin jobb som leder; “Ja, så, men det er klart at det kverner jo oppi der hele tiden, dette med hvordan dette påvirker oss i det lange løp”. Den andre uttrykker også at det er vanskelig å jobbe med å finne ut sin lederstil i kombinasjon med pandemi. Begge uttrykker at de ville tatt mer fri om de hadde visst at året skulle gå så bra, og den ene øver seg på å ta flere og kvalitativt bedre pauser. Begge lederne trekker også frem at de har støttet seg på sparringspartnere, spesielt i saker hvor de har vært usikre. Av disse to lederne, uttrykker den ene lederen at han angret på at han ikke fulgte standardprosesser når pandemien slo til, og skulle etablert en tydeligere beredskapsledelse i egen ledergruppe fra starten av. Den andre lederen ville ikke gjort noe annerledes.

Flere av lederne synes det er vanskelig å fremheve sine personlige egenskaper, og noen gjør det via å trekke fram hva medarbeiderundersøkelsene har gitt av tilbakemelding. En leder uttrykker “Nå er dette litt sånn skrytete?” når vi snakker om personlige egenskaper. Flere ledere fremstår empatiske, har stor omsorg og er glade i folk. Flere viser til åpenhet, lytteevne, ærlighet og troverdighet i møte med andre. En uttrykker at det er viktig for vedkommende å være “hel ved”. Flere av lederne forteller at de som person er ubekymret. Flere forteller også at de er optimistiske av legning, og oppfatter at ting som regel vil løse seg.

## LEDELSE UNDER PANDEMI

Flere av lederne ser fram til året som kommer, da de mener det ser lovende ut. En fokuserer på at de har planlagte prosjekter og en har et håp om mer sosialt når vaksinene kommer. Noen ledere sier de er trygge på seg selv, og tror det kan være til hjelp under pandemi. En leder beskriver at han under pandemien sover godt om natten, og er ikke sint eller bekymret. Flere sier at de liker å gjøre en forskjell i en vanskelig situasjon. En leder trekker fram at han er omstillingsdyktig og fleksibel. En leder beskriver innstillingen sin slik: «Som Pippi sier; “Det har jeg aldri gjort før, så det får jeg sikkert til” (Liv).

### **Ledelse handler om mennesker, ikke excel**

Flere av lederne forteller at de så til sine egne verdier samt organisasjonens verdier når pandemien kom for å finne retning videre i sin ledelse. En leder uttrykker at han ikke ser noen motsetning mellom det å være en empatisk leder som ser og tar vare på folkene sine, samtidig som man ivaretar kapitalistiske hensyn og driften av virksomheten. Flere uttrykker at de er på jobb for sine ansatte, de er en people business, folkene er grunnlaget for suksess, og det er folkene som betyr alt. Tillit er noe mange snakker rundt, og en leder uttrykker det flere snakker rundt, om at tillit er avgjørende i ledelse under pandemi:

“Men min erfaring er iallefall det at – hvis du klarer å ha en tillit, så har du jo et mye større handlingsrom i en sånn situasjon, enn om i.. du må ha tillit, tilliten må være der, de må ha tillit til deg som leder, at du gjør de rette... valgene, sant. Altså, hvis du mister tilliten, så vil de ikke høre på deg. Hvis du klarer å beholde tilliten, så er handlingsrommet større. For alle forstår at noen må bestemme, sant.” (Kjersti)

Mange har uttrykt stor empati til kolleger i ledergruppen og de ansatte i organisasjonen for øvrig, og forteller om at de har hatt behov for å uttrykke nærhet og støtte til kolleger og ansatte. Noen uttrykker at den daglige kontakten man har vært vant til å ha nok er viktigere enn man tidligere har tenkt. Mange trekker frem at de savner å kunne møtes fysisk, og flere opplever at de ansatte synes dette er tungt og utfordrende. En leder uttrykker det slik: “Det er den sosiale begrensningen, men den har du på en måte både i jobbsammenheng og på privaten da, så det er jo den som er det tyngende og liksom utfordrende for en del.” (Bjørn). Noen er spesielt bekymret for sine unge og enslige ansatte som muligens bor alene og ikke har samme tilgangen på daglig menneskelig kontakt som de ansatte med familie har. Flere uttrykker at de er bevisste på at de må ta mer kontakt med sine ansatte, om det så bare er for å høre hvordan de har det. Mange er bevisste på at de setter av tid til såkalt “kaffeprat” i de digitale møtene, og oppfordrer de ansatte til å ta nødvendige tak

## LEDELSE UNDER PANDEMI

selv for å ta vare på seg selv under denne tiden. De viser i dette en opplevd medmenneskelighet. En leder uttrykker det slik:

“for det er noe med det medmenneskelige i en krise, med en menneskelig krise, synes jeg. Da er det bare til å gå rett nedpå og være menneske, sant. Så den mailen jeg husker jeg skrev ut til de ansatte, sant, det må ha vært noe sånt at jeg fortalte om hvordan jeg hadde sittet og gjort X antall jobbmøter og avsluttet det ene og det andre og referater og sånn, og samtidig skrevet om dinosaurer på engelsk og ett eller annet, for det var hjemmeskole, sant”. (Liv).

Flere oppgir at de har hatt større fokus på at de opplever at det er et behov for å trygge de ansatte under pandemien, og involvere dem i beslutninger. En leder ordlegger seg slik:

“Jeg tror ledelse handler om mennesker. Altså det handler ikke om et excel-ark. Der tror jeg mange bommer. Altså sånn i disse periodene kan du sette alt inn i en kolonne i et excel-ark også får du siffer nederst også tar du en beslutning på det. Det tror jeg er dårlig. Dårlig. Det er jo en del av beslutningsgrunnlaget, men det kan ikke være det alene. Så jeg fleiper jo med det. Det er altfor mye blå russ ute i bedriftsledelsen mange steder. Jeg tror de beste lederne er de som bryr seg og som er opptatt av helheten.” (Stig)

I en virksomhet gikk lederen og de andre partnerne sammen om at de skulle ta den økonomiske risikoen under denne tiden ettersom de hadde råd til det. De valgte å ikke ta utbytte for å styrke virksomhetens egenkapital.

Fem av lederne har sett seg nødt til å permittere. De har tatt med seg verdiene i det også, eksempelvis ved å vektlegge grundig kommunikasjon om hvorfor det var nødvendig, involvering i beslutningen, og en la vekt på å involvere de ansatte i kommunikasjonen om hva som skjedde på arbeidsplassen hver dag etter permittering. Alle har tatt de ansatte tilbake så fort som mulig, en også før han fikk klarsignal fra toppledelsen om det. En leder opplevde å komme i konflikt med sin ledelse da de ønsket at hun skulle permittere ansatte. Hun beskriver en prosess der hun selv kom frem til at hun ikke ønsket å gjøre det, og at hun gikk derfor imot sin ledelse og beholdt de ansatte i arbeid.

“...og når det landet i meg, at det skal vi ikke gjøre før det er nødvendig, så satt den så støtt at jeg bare kjente at jeg kom ikke til å rikke meg (...). Da må de.. da må de.. da må de beordre det, sant, utført på et vis (...) ..for vi er jo et selskap som har gjort det godt, og har gjort det godt i veldig mange år, og de ansatte er hele... Det er de som er årsaken til at vi gjør det bra. Og det å plutselig agere overraskende raskt i en sånn situasjon. At det er dem. At det første du gjør er liksom bare å... Nei det var bare veldig veldig feil. Og da stod jeg på det, og da stod jeg i det presset, og det var jo vedvarende en stund det. Det er ingen som kommer til å ta meg bort fra det.” (Liv).

### Diskusjon

#### Resultat

I resultatene viser det seg at lederne opplever at det som skjer med samfunnet er noe fjernt og uvirkelig, som for flere ga assosiasjoner til krig og krise. Pandemien ga en følelse av trussel. Det var noe ukjent ved den, men også noe lederne opplevde å mestre. Det har blitt beskrevet et sterkt samhold, og spesielt har lederrollen vært veldig preget av medmenneskelighet og støtte.

**Det var som et utdrag fra en dårlig film** Pandemien har brakt med seg et nivå av ustabilitet og usikkerhet som påvirker nesten alle konsepter av det å være et menneske; arbeidsliv, privatliv, skole og utdanning samt individuell fysisk og mental helse, for å nevne noen. De fleste lederne i utvalget erindrer tiden rundt når pandemien kom, som en spesiell tid. Mange av lederne referer til pandemien med negativt ladede ord slik som trussel, krise og usikkerhet, og viser til at det har medført endringer som ingen av de hadde kunnet forestille seg på forhånd. COVID-19 viruset har generelle kjennetegn ved at det er svært smittomt, og angriper mennesker. For å bekjempe det, er avstand og strenge hygieniske regler nødvendig. Ytterligere har det gitt et høyt press på blant annet helsesektor for å være i stand til å pleie alle pasienter, samt endret på kundetilgang og tilgang til arbeidsplass, med de konsekvenser at både fysiske helsespørsmål, grunnleggende livsmuligheter og sosial trygghet kan bli oppfattet som truet. Noen ledere trekker også paralleller til krig, og hvordan det må ha følt under 2. verdenskrig. En leder beskriver det slik:

“Du kan ikke gå, du kan ikke bevege deg, du kan ikke gå utenfor døren din engang, ikke sant? Og det er fare. Og det er tross alt fare for liv, og usikkerhet og. Og herregud, altså bildene fra Italia. Altså sånn det stod på i begynnelsen. Det var jo krise.” (Liv)

Underveis i intervjuene er det tydelig for oss at lederne skiller på når pandemien kom, og nåværende situasjon, da vi spesifikt må spørre etter hvordan de opprinnelig opplevde det når pandemien kom. Dette beskrives som i stor grad som et sjokk, og som annerledes enn det de står i nå. Noen er også tydelige på at dagen det kom til Norge, var 12.mars, og ikke 15. mars, som vi sier i vårt spørsmål. Dette kan tyde på også en sterk hukommelse av “D-dagen”, som vi tenker ikke ville vært så eksplisitt hvis det ikke ble opplevd som traumatisk. Som en av lederne sier «det var som et utdrag fra en dårlig film» (Liv). Dette beskriver også en følelse av noe fjernt, noe som oppleves uvirkelig og alvorlig. Vi har ikke data på flere tidspunkt som eventuelt kunne vist til andre faser av en eventuell traumatisk krise. Når vi dog intervjuer lederne, har de orientert seg, funnet løsninger i situasjonen, og håndtert mange av

## LEDELSE UNDER PANDEMI

lederutfordringene den har gitt. Det kan tyde på at de er i en nyorienteringsfase. En leder gjengir at det tok ham 48 timer å lage en korona-strategi og effektuere den. Han sendte mail til alle ansatte med informasjon om at de ikke permitteres, og at driften skal fortsette som vanlig. En annen leder sier imidlertid i intervjuet “Det er litt rart at du spør om det, for i går sa jeg til min kone. Jeg lurer på når jeg får en reaksjon på dette” (Trond). En tredje leder sier også at:

“det har vært litt terapitime og dette her, da for min del, sånn at (hoster) jeg tror ikke jeg systematisk over så lang tid har tenkt over helheten i det, sånn at intervjuet og spørsmålene dine og den prosessen du har dratt oss gjennom nå, den (kremt) satte vel i gang noe greier som jeg ikke har tatt meg tid til å tenke på før (ler).” (Jon)

På tidspunktet for intervjuene hadde pandemien vært en pågående situasjon i omtrent ni måneder, og på mange måter kan det virke som lederne viser en form for habituering (Johnsen, 2018b) til pandemien, da de klart skildrer beskrivelsen av når pandemien som kom, langt mer sjokkartet og uvirkelig enn det de lever i nå. Med tanke på den anspenhet og årvåkenhet situasjonen har krevd i hensyn til smittevern og myndighetenes inngripende ledelse, kan man argumentere for at en form for habituering kan være positivt for lederne. Imidlertid kan reaksjoner til intervjuet også vise til at noen ledere ikke nødvendigvis har blitt ferdige med reaksjoner og bearbeiding tilknyttet pandemien. Dette kan også være naturlig ettersom det fremdeles er en pågående hendelse, men kan også være noe å være oppmerksom på i videre oppfølging av ledere.

I motsetning til organisasjoner som er trent på det, kan vi tenke at private virksomheter som var enda mindre forberedt på en krise av denne størrelsen, kan ha hatt mindre ressurser til å dempe intensitetsfølelsen av krisen (Hannah et al, 2009). En virksomhet i industrisektoren hadde en beredskapsplan, men som ikke inneholdt smittevern for pandemi inntil uken før Norge ble stengt ned. De fikk forberedt seg til en viss grad, men ingen av lederne i utvalget hadde sett for seg det som kom. De resterende virksomhetene hadde ikke beredskapsplan. Dersom man ser på definisjonen av krise, “Som en uvanlig hendelse som blant annet utgjør en alvorlig trussel for et individs og en organisasjons levedyktighet” (Dionne, et al., 2018), kan vi se at pandemien kan oppleves som en krise som kanskje spesielt er utfordrende for private virksomheter. En leders første oppgave i møte med krise er å anerkjenne fremveksten av krisen, men dette kan være vanskelig når det skjer slik som med pandemien som har skjult seg



## LEDELSE UNDER PANDEMI

bak “familiære” omstendigheter. Noen av lederne uttrykker at de opprinnelig trodde det ville være mer som en vanlig influensa bølge, som naturlig ville blåse over etter en stund. Innenfor teori omkring kriseledelse pekes det på viktigheten av å arbeide med kriseberedskap i alle virksomheter, ikke i den forstand at man kan forvente å ha avklarte planer for enhver mulig krise som kan oppstå, men heller være forberedt på at ulike former for kriser kan oppstå (Pearson & Mitroff, 1993), men det var kun en av virksomhetene i vårt materiale som hadde beredskapsplan for smitteutbrudd. En annen leder har imidlertid også erfaring fra beredskapsledelse fra en annen sektor i en tidligere jobb. Sett i lys av dette, er de fleste av lederne vi har intervjuet, kastet ut i ekstreme kontekster ved en tilfeldighet, og i stor grad uforberedte som ledere og virksomheter (Hannah et al, 2009).

Flere av lederne etablerer et «korona-råd» som har hatt ansvar for å innhente informasjon fra blant annet myndighetene. Lederne vektlegger i stor grad viktigheten av å være informert til enhver tid for å sikre at alle beslutninger tas på riktig informasjonsgrunnlag. Generelt har lederne vært preget av en voldsom mobilisering, og tatt mange beslutninger på kort tid. Noen trekker imidlertid frem at det i noen situasjoner har vært viktig å ha is i magen og vente seg klok. Dette kan sees i tråd med situasjonsbevissthet og sensemaking, viktige aspekt innenfor ledelse i usikre kontekster. Ved å innhente all tilgjengelig informasjon fra omgivelsene danner de seg en indre modell av situasjonen, og på bakgrunn av denne situasjonsforståelsen de skaper seg, fatter de beslutninger for videre handling. Sensemaking skiller seg fra situasjonsbevissthet ved at det dreier seg om hvordan lederne finner mening i situasjonen de står i, og blir således en viktig egenskap i møte med usikkerheten pandemien medbringer (Dixon, et al., 2016). Sensegiving er et annet sentralt aspekt av det lederne har gjort, ved at de forsøker å påvirke andre sin sensemaking i situasjonen (Gioia & Chittipeddi, 1991). I en kontekst preget av uforutsigbarhet og usikkerhet slik som pandemien, blir dette en svært viktig prosess for å skape en samlet situasjonsforståelse blant de ansatte i virksomheten. Gjennom hyppigere kommunikasjon med sine ansatte, presis og tydelig informasjon, og ved å male et bilde av en felles ytre fiende eller at behovet for endring kommer utenfra, har lederne aktivt jobbet med sensegiving, og skapt en sterk felles situasjonsforståelse blant de ansatte, som også kan påvirke endringsvillighet og grad av konflikt.

Lederne forteller at de har brukt mye krefter og tid på å skape trygghet. Som en av lederne sier: «når man ser litt sånne skarpe situasjoner som dette, så trenger folk trygghet, man trenger forutsigbarhet, det er en annen måte å lede på» (Kjersti). Dette gjør de i form av kommunikasjon der de viser til tydelighet og åpenhet. I de tilfellene lederne ikke har alle

svarene, kamuflerer de sin utrygghet. Weick (1993) har foreslått at en del av sensemaking-prosessen er basert på identitetskonstruksjon i den forstand at hvem man identifiserer seg som og hvilken rolle man oppfatter at man har i en gitt kontekst har betydning for hvordan man tolker og handler i den gitte konteksten. En leders spesifikke identitet som leder vil dermed påvirke hans eller hennes oppfattelse av plikt i situasjonen. Dette viser seg blant annet ved at lederne anerkjenner viktigheten av å beholde roen i en krise, og vise at man har kontroll, i hvert fall utad (Dixon, et al., 2016). Noen av lederne viser også til at de må ta raske beslutninger, fordi langsomme beslutninger kan skape rom for at utrygghet og uro kan få spre seg i virksomheten.

Lederne i privat sektor i dette utvalget står totalt i et bilde der konteksten i stor grad preger virksomheten. De står ansikt til ansikt med stadige endringer fra myndighetene, tvetydige signaler og et usikkert miljø, som i høyeste grad har innvirkning på virksomheten og lederrollen. Blant annet er de også bekymret for de ansattes psykiske helse. Når man ser hva pandemien har medført av stress, kompleksitet, og trussel for både mennesker og virksomheter, er det nærliggende å påstå at lederne til en viss grad har operert i en operativ kontekst. Det er kjennetegnet av kompleksitet, uforutsigbarhet og upredikerbarhet knyttet til valg og handlinger man foretar seg. I tillegg er operative kontekster ofte kjennetegnet av at beslutninger må fattes med begrenset informasjon tilgjengelig og i løpet av kort tid (Olsen & Eid, 2018). Begrensningen er dog at det i operative settinger, slik som i brann eller forsvaret, er umiddelbar fare for liv og helse, hvilket vi mener ikke er like reell her, til tross for den store helserisikoen COVID-19 utgjør. Det vi imidlertid anerkjenner, er at et utbrudd i en virksomhet, potensielt kan ha store konsekvenser for virksomhetens produksjon og overlevelse som helhet. Lederne får i lys av dette ikke bare en rolle for å lede sine virksomheter og ansatte i et tradisjonelt lederperspektiv. Ifølge definisjonen til Northouse (2019, s.5) av ledelse, inkluderer denne ikke at ledelse er kontekstavhengig. I denne konteksten virker det til at lederne opplever at lederrollen er viktig for å finne mening og orden i kaoset, for å dempe uro, og å gi ansatte stabilitet (Eid & Harris, 2018, s. 159), hvilket problematiserer Northouse sin definisjon. Et nyere studie indikerte også at volatilitet, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet (VUCA) er den største utfordringen for dette århundrets ledere der kun 18% av lederne hadde evnene til å lede i slike forutsetninger (Broad & Luthans, 2020). Flere av lederne beskriver også at pandemien har gitt et skifte i hva som er fokus for deres ledelse, hvor de har gått fra å tenke vekst og strategi, til å tenke drift og overlevelse, og hvordan de har stimulert og gjennomført organisatoriske endringer for å være konkurransedyktige. Noen ledere forteller om sviktende kundegrunnlag, som medførte behov

for å finne ny kundemasse. Andre forteller at de har laget nye, sikre systemer for kundehåndtering virtuelt, og deriblant satt opp trening over skjerm med de ansatte for å være sikre på å mestre ny programvare. En leder forteller at han opplever at de har tatt flere års kvantesprang i løpet av et halvt år, som i stor grad også reflekterer den tilpasningen man ser på tvers av utvalget. Dette viser en tilpasning som kan knyttes til en mestringsstil som er oppgaveorientert, og det er klart at lederne ikke har vært unngående i møtet med pandemien (Eid & Harris, 2018, s. 155). Lederne i utvalget viser også at de har fått til innovasjon og mestring, som kan tyde på en resiliens (Luthans & Broad, 2020), og at de har evnet å lede i et VUCA-miljø (Broad & Luthans, 2020). Mange av lederne i vårt utvalg omtaler imidlertid det siste året som en krevende og kaotisk tid, og sammenligner det med en maraton hvor målstreken til stadighet flyttes på.

**Du skal aldri undervurdere effekten av felles ytre fiender** I en kontekst av lederskap der endring i virksomheter er bygget opp på pålitelighet, inkludering og forutsigbarhet (Cummings & Worley, 2015) medfører det at en pandemi og raske endringer uten mulighet for inkludering i alle prosesser på grunn av stor uforutsigbarhet og et behov for rask tilpasning, vil kunne føre til treghet og motstand mot endring (Armenakis, et al., 1993; Cummings & Worley, 2015). Tatt i betraktning de enorme omveltningene lederne i utvalget har foretatt, kunne vi dermed forstått om det var mye konflikter og uro i virksomhetene vi intervjuet ledere i. Dette var også noe vi hadde nedskrevet i forforståelse som noe vi ventet å finne. Situasjoner preget av høye krav og lav grad av kontroll utgjør også en stor risiko for utvikling av sykdom og helseplager i arbeidslivet, og kan slik sett være viktig å avdekke. Imidlertid beskriver flere av informantene derimot et sterkere samhold og samarbeid i virksomheten under pandemien. Tre av lederne sier også i denne sammenheng “du skal aldri undervurdere effekten av en felles ytre fiende”, og henstiller til et samhold mot noe som er felles utenfor man skal bekjempe.

Lederne fremstiller generelt et sterkt samhold mellom seg og de andre i ledergruppen. Denne har vært god gjennom pandemien, og har for de lederne som har ledergruppe, vært en støtte. Det vertikale samholdet, der det er tillit og identifiseringfølelse mellom leder og medarbeidere eller team (Eid & Harris, 2018, s. 162), beskrives fra flere ledes ståsted som naturlig veldig godt i pandemien. Noen av lederne sier at de har hatt full tillit til de ansatte. En leder blir tydelig emosjonelt berørt når han forteller om hvor stolt han er for de ansattes innsats, og hva de har fått til, som også beskriver et sterkt organisatorisk samhold. En forklaring på dette kan være at samhold formes av stress i mindre grupper, der også tidligere bekjentskap har en innvirkning på styrken av samholdet (Bartone, et al., 2002). Der tilliten fra

leder til medarbeidere ser ut til å ha vært god fra før, ser det ut til at den har blitt forsterket under pandemien. Imidlertid forteller også lederne om at de har brukt mye kapasitet på informasjon og kommunikasjon for å formidle tiltak og begrunnelse for tiltak, og har forsøkt å lytte og være åpne og ærlige, som kan ha vært med til å skape tillit, meningsfullhet og opplevelse av kontroll for de ansatte (Antonovsky, 1993). Men som en av lederne også sier “men såpass skeptisk er jeg til dette her, men jeg vil ikke begynne å ta det nå, når vi står i det. Det må vi ta etterpå. Men etterpå kommer jeg til å være opptatt av at folk kommer seg på jobb igjen” (Kjersti), så helt tillitsfulle til at dette kan vare i det lange løp, er ikke alle.

Det beskrives også en fremvekst av et sterkt organisatorisk samhold mellom tidligere skilte avdelinger som har vært preget av silo-tenkning. To ledere forteller om dette, der det har blitt et bedre samarbeid mellom ulike virksomheter og underselskaper. Dette viser seg i form av at flere underselskaper fordeler arbeidskapasitet eller kundeoppdrag mellom seg for å best mulig løse både bedriftens og virksomhetens behov, og mye større åpenhet og felles tankegang mot et felles mål. Begge disse trekker fram at de har mye bedre dialog på tvers av underselskaper, og mindre grobunn for konflikter nå, og de opplever at alle er oppdatert på alt og har daglige møter på Teams. En forklaring på dette kan være at akutt stress øker prososial atferd hos mennesker deriblant med økt tillit, troverdighet og deling. Pandemien kan ha forårsaket denne reaksjonen hos disse lederne, som fører til en “pleie-og-bli-venn-reaksjon” (von Dawans et al., 2012). Den endrede kulturen for bruk av digitale verktøy som møteplass, kan også ha gjort det lettere å samhandle uten at de ansatte må pendle i lange perioder for oppdrag til andre underselskaper i andre byer, som kan være begrensende for samarbeidet.

Imidlertid kan også myndighetenes respons til krisen ha påvirket ledernes sterke verdier og medmenneskelighet. Noen av lederne har også trukket fram at Erna har vært flink under denne tiden. Under slagordet “Dette er ikke tiden for “jeg”. Dette er tiden for “vi”” (Solberg, 2020) appellerte myndighetene til det norske folket behovet for at vi var støttende mot hverandre, viste samhold, var tro mot myndighetenes styring – for å sammen håndtere pandemien. I denne jobben spilte media en viktig rolle (Christensen & Læg Reid, 2020) for å kommunisere effektivt og skape mening (Frankl, 2019) og kan ha vært med til å skape villighet til endring (Armenakis, et al., 1993). Videre økte også tilliten fra det norske folket til myndighetene fra januar 2020 til slutten av mars fra 23% til 49% (Christensen & Læg Reid, 2020). Folkets fornøydhet med demokratiet steg i samme perioden 57% til 72%. Dette kan reflektere tillit til myndighetene, og føre til en villighet blant våre ledere for at også de adapterte rollen som støttende og vernende overfor de ansatte i forhold til permitteringer eller jobbusikkerhet. Norges lave dødelighet kan også ha påvirket våre ledere til å ha en følelse av

## LEDELSE UNDER PANDEMI

kontroll og mestring av viruset, som kan påvirke ledernes emosjonelle stabilitet, som er viktig i ledelse med trussel (Judge et al, 2009). Når utbruddene er begrenset, vil også virksomhetene kunne drives godt i den nye normalen. Dette kan også ha skapt en mestringsfølelse i det norske folk, og de ansatte, fordi vi ser at våre ledere skaper tiltak som hjelper, og vi klarer å håndtere pandemien - *sammen* (Christensen & Lægreid, 2020), hvilket også kan ha gjort jobben lettere for ledere for å samles om et meningsfylt mål.

Høy grad av omveltning og lite mulighet for diplomatiske prosesser noe som kan føre til motstand mot endring (Cummings & Worley, 2015, s. 183; Armenakis et al., 1993). Dette har potensiale til å utvikle seg til konflikter fordi en eller flere ansatte kan føle seg forhindret eller frustrert av blant annet leders endringsbehov eller underkommunikasjon (van de Vliert, 1988, som referert i Einarsen & Pedersen, 2007, s. 50). Det er av samme grunn viktig å gjennomføre gode endringsprosesser. En leder forteller om hvis de skulle gjort den andelen endring som under pandemien, i en vanlig situasjon;

“Det hadde vært fryktelig mye mer krevende, du ville hatt mer diskusjoner, altså du har jo litt sånn medarbeidere og motarbeidere alltid, rundt om i team, som du ser som direkte ledere må håndtere (...) alle ser hva vi har klart nå, jeg ser at endringsvilligheten er tilstede hos langt flere enn vi har hatt før” (Maud).

En forklaring på dette kan være at endringsvilligheten blir stor hvis lederne sensitiverer de ansatte til endring, at forskjellen mellom nåværende status og en ønsket status er kommunisert godt, og der de positive utfallene av den endringen som gjøres er kommunisert. Dette kan lederne ha gjort, da de har vært empatiske, men tydelige, og kommunisert på andre kanaler enn vanlig (Cummings & Worley, 2015, s. 180). Flere av lederne forteller at de har brukt telefon, sms, plakater, podcaster, interne videoer og mail for å nå de ansatte, og det beskrives generelt bruk av flere og nye kanaler. I tillegg kan også lederne blitt påvirket av myndigheter og media til å være gode rollemodeller, og fått god hjelp til at de ansatte har hatt anledning til å se pressekonferanser og lese i media (Armenakis, et al., 1993), som kan ha hjulpet på endringsvilligheten. Som en leder sa;

“Og den generelle frykten som pumpes ut via media og sosiale media. For det er jo klart at aksjonærene i Schibsted (...) tjener jo penger på våre revolusjonære hang til drama og frykt. Og klick-bait annonser og det der, av alt det der “åh gisp smitterekorder!” og corona meg her og corona meg der” (Robert).

Imidlertid viser en leder at hun står i konflikt med sin utenlandske ledelse. De ønsket at hun permitterte umiddelbart etter pandemien kommer til Norge: “(...) jeg tenkte dette blir vi jo ikke enige om, for dette er en verdisak. Sånn vi kan ikke diskutere oss til en konklusjon,

liksom, hvis vi bare er så uenige om hva slags selskap vi driver (...).” (Liv). Dette kan ha hatt årsaksforklaringer i samhold (Eid & Harris, 2018), med et verdisyn om at vi står *sammen* i dette, og at ledelse nasjonalt kan ha påvirket denne lederens håndtering. Imidlertid kan også pandemien ha skapt et annet verdisyn dersom dette blir opplevd som en traumatisk krise, der man ser etter en mening i det man gjør (Frankl, 2019).

**Det har jeg aldri gjort før, så det får jeg sikkert til.** Situasjonen med pandemi har potensialet til å skape lav kontroll og mye usikkerhet ettersom det er en svær, uforventet og ukjent hendelse, som endrer svært mange aspekter i samfunnet. Dette kan medføre negativt stress hos ledere. Våre ledere er også dårlig stilt fordi de kan ansees å være naive virksomheter (Hannah et al, 2009). Traumatiske hendelser kan føre til alvorlige og langvarige stressreaksjoner grunnet langvarig overstimulering, manglende kontroll og uforutsigbarhet. Det kan i seg selv bli en form for traumatisk hendelse som har potensialet til å medføre alvorlige og langvarige stressreaksjoner og helseskader over tid (Eid & Harris, 2018).

Ytterligere forteller flere av lederne at de selv er påvirket av pandemien privat, deriblant med å balansere lederjobb, pandemi og eget familieliv. De beskriver hvordan de aldri har jobbet så mye i sitt liv, samtidig som noen må ha hjemmeskole med barna, som heller ikke hadde de digitale løsningene for dette. En leder sammenligner f.eks. perioden med stengte skoler med en fødsel som hun har fortrent i ettertid. En annen leder forteller at hun bekymrer seg for sine barn i risikogruppen. To forteller at sommerferien ikke ble som ellers, og at pandemien har gitt dårligere pauser; «færre og utydeligere og gitt mindre avkobling». Vi får høre om samboere som er delt på hjemmekontor mellom kjøkken og stue, og et ellers sosialt nedstengt liv. En leder savner å være i festlig lag med venner, og å kunne gi andre en klem. Og som han sier “(...) når til og med jeg kjenner på det, så tror jeg det er mange som kjenner på det” (Stig).

Lederne står i en situasjon med økt stress på flere fronter, med potensielt mindre personlig sosial støtte (Eid & Harris, 2018). Ettersom støtte (Karasek & Theorell, 1979, referert i Eid & Harris, 2018) er en av de sterkeste formene for buffer mot stress, er det også spesielt at den sosiale støtten i seg selv blir amputert som følge av virusets framtoning og smittevernsbegrensninger. Imidlertid beskriver lederne det i liten grad som en negativ belastning, men vektlegger at “det har gått fint”. Lederne beskriver opplevelsen av å ha mestret pandemien, og en rekke innovative grep som har gitt dem nye løsninger. Over natten begynte de med virtuell fjernledelse. Normalt sett krever virtuelle team omtrent 50% mer investering av sin leder enn tradisjonelle samlokaliserte team (Dyer, Dyer & Dyer, 2007, som

referert i Levi, 2017, s. 376). De som imidlertid ikke har anledning til å ha hjemmekontor, har delt inn teamene i lag eller kohorter som ikke omgås. En forteller om utfordringer med å få ansatte til å føle seg trygge på jobb for smitte, mens en annen forteller om utfordringer med at enkelte ansatte anser pandemien som en bløff.

Dette til tross, har lederne også en opplevelse av mestring. Noen har også beskrevet at de fra før ikke pleier å bli lett stresset. Dette kan tyde på at de har en form for mestringstro (Broad & Luthans, 2020), eller at de er psykologisk hardføre (Eid & Harris, 2018) og vet at de generelt mestrer ytre, stressende hendelser og de fysiske eller psykiske påkjenningene det medfører (Eid & Harris, 2018). En av lederne viser også dette, ved at hun sier at hun synes det er gøy når det er litt action. Da får hun mulighet til å påvirke utfallet, sier hun. En del av kjennetegn med ledere er at de ofte er intelligente, og også kapable til å forholde seg til et bredt spekter av organisasjonsspørsmål, de kan integrere viktig informasjon – og forkaste unyttig informasjon – i forbindelse med kritisk beslutningstaking, og klarer å utvikle kreative løsninger på komplekse problemer (Judge, et al., 2009). Vi har ikke hatt muligheten til å måle intelligensen på lederne, men i situasjonen har lederne stått i et høyt stress, tatt beslutninger basert på tilgjengelig informasjon, og sett løsninger. Å være emosjonelt stabil er en nødvendighet for effektive ledere, fordi de er rolige, avslappede og konsistente, og klarer å beholde roen i krise (Judge et al., 2009). Dette vil også medarbeidere oppfange og smittes av. De har skapt en visjon for endring og vært kreative for å stå i de organisatoriske endringene slik som hjemmekontor og finne løsninger på en rekke utfordringer. Initiativ er også et gjennomgående trekk ved studier av trekk ved ledere (Skogstad, 2015, s. 21). Å støtte og oppfordre til innovasjonstenkning for å opprettholde drift er viktig for å være resiliente (Broad & Luthans, 2020) som er en evne til å tilpasse seg endrede og stressende livskrav (Newman et al., 2014). Å være resilient kan være viktig i møtet med en trussel - fordi situasjonen kan bety at ledere blir satt tilbake, mens resiliens viser til en evne til å bli stående og mestre situasjonen (Newman et al., 2014).

Noen av lederne forteller også at de er optimistiske som typer, og forventer at pandemien skal gå bra, og “går med full fart inn i 2021”. Emosjoner av lykke eller overraskelse, vil også motivere til innsats (Broad & Luthans, 2020; Eid & Harris, 2018). Kombinasjonen av utfordring, kontroll og involvering er også tre korrelerte personlige egenskaper som sammen skaper mental robusthet (Olsen, et al., 2018). Den kognitive vurderingen av at stress skjerper dem, men at de håndterer det, gjør også kanskje at flere av

## LEDELSE UNDER PANDEMI

ledernes aktivering er optimal (Yerkes & Dodson, 1918; Eid & Harris, 2018), som igjen skaper mindre sannsynlighet for sykdom som følge av langvarig stress, mens to av lederne potensielt har over lang tid for høy aktivering eller for lav mestringstro (Eid & Harris, 2018).

Videre kan også vi også se at resultatene viser flere sider av PsyCap. Deriblant ser de på seg selv om optimistiske, og de har stort håp for det kommende året. De har også vist at veien til å oppnå den situasjonen de har kommet i når vi intervjuer dem, i stor grad er preget av håp og motivasjon til å klare seg. Mange av de har vist mestringstro, der kun to har vist kverning, og ingen av de beskriver at de ikke har mestret. Derimot viser de til ulike grader av endring i en svært krevende situasjon, der de opplever en bedring til det bedre enn før pandemien, selv om tiden har vært krevende. Totalt viser dette resiliens, som er en beskrivelse av individets evne til å komme seg etter møte med utfordringer, usikkerhet, risiko eller mislykkethet, og evnen til å tilpasse seg endrede og stressende livskrav (Newman et al., 2014; Luthans & Broad, 2020).

Flere av lederne har lang erfaring i lederrollen, og kun to av intervjuobjektene viser til kort erfaring i lederrollen når pandemien kommer. Disse to skiller seg også ut ved at de uttrykker mer kverning og mindre grensesetting mellom arbeid og fritid. De uttrykker spesielt at de skulle ønske de hadde hatt mer ferie. Slik sett uttrykker de en annen trivsel med belastningen av stress, som muligens kan reflektere en kognitiv opplevelse av nedsatt mestringsfølelse. Det virker imidlertid ikke til at de opplever en håpløshet eller hjelpeløshet (Eid & Harris, 2018), men viser til at sammenhengen mellom en vedvarende stressreaksjon over tid vil kunne kobles til redusert ytelse, sykdom og helseplager (Eid & Harris, 2018). Imidlertid kan også kverningen knyttes til usikkerhet knyttet til om de utøver lederrollen rett, fordi dette er en fersk rolle for dem. For samtidig som de uttrykker kverning, beskriver de også at de er optimistiske og ikke lar seg lett stresse. En av lederne har også en sterk reaksjon i samtalen rundt en medarbeiderundersøkelse hos dem viser til at tilfredsheten har gått opp etter at han tiltrådte som leder. Han har ikke hatt anledning til å reflektere på dette nivået siden pandemien startet. Dette støtter muligheten for at kverning er tilknyttet større usikkerhet i lederrollen grunnet kort erfaring.

I utvalget virker alle lederne å ha trådt tydelig fram, og håndtert situasjonen, hvilket også vi vet er relatert til positive utfall, i motsetning til unngående lederstil, som kan føre til benekting av problemer, tilbaketrekking fra sine oppgaver som leder eller å isolere seg fra problemet (Eid & Harris, 2018). Slik sett er også en krise ikke bare negativt, men også en mulighet til å skape noe nytt. Dette samstemmer godt med at den greske betydningen av krise er “en vanskelig situasjon” og “et avgjørende vendepunkt” (“Krise”, 2018).



**Ledelse handler om mennesker, ikke excel** Å være leder i pandemi handler for lederne i stor grad om å ivareta kollegaer og ansatte. Mange av lederne har uttrykt stor empati og behov for å gi nærhet og støtte, som kan beskrive en emosjonell intelligens hos lederne (Eid & Harris, 2018). Leders relasjonelle atferd knyttet til “showing consideration, acceptance and concern for the needs and feelings of other people” er beskrevet som en distinkt og meningsfull del av lederatferd (Yukl, et al., 2002), og uttrykkes gjennomgående og tydelig via alle lederne i intervjuene som kanskje noe av den mest viktige jobben de gjør under pandemien. Det er tydelig at de bryr seg veldig om de ansatte, bekymrer seg for deres velvære, uro og usikkerhet knyttet til pandemien. Dette kommer verbalt frem av hva de sier, men spesielt tydelig fram overfor oss fordi spørsmålene som stilles, går på overordnede tema som kommunikasjon, beslutningstaking, erfaring med endring og følelser om pandemien, mens svarene orienterer seg i stor grad rundt medmenneskelighet og omsorg for de ansatte. De beskriver spesielt bekymringer for de ansatte knyttet til psykisk helse på grunn av stressende omgivelser. To momenter trekker lederne spesielt frem som noe som bekymrer dem at preger de ansatte. Mental helse knyttet til strenge smittevernshensyn (for noen nesten sosial isolasjon) og jobbusikkerhet i form av bekymring for pandemiens utfall på bedriftens overlevelse. Samtidig beskrives også at de er imponert over hvordan ansatte står i barneomsorg kombinert med jobb i hjemmekontor. En leder beskriver et møte med en kollega over skjerm;

«det er selvfølgelig veldig krevende når de som har små (...) barn, når skolen og barnehagen var stengt. Det var jo helt crazy, de holdt jo på å knekke. Ungene kravlet rundt, og (...) jeg husker spesielt en, hun er kjempetøff, men jeg husker hun sa «vet du hva, nå holder det på å tørne for meg. Alle ser jo hvor dårlig jeg oppdrar ungene mine.»» (Kjersti)

Lederne evner å både se strategi og virksomhetens fremdrift, samtidig som de kan støtte de ansatte. Som en av lederne sier; han ser ikke på det som noen motsetning å være empatisk og ivaretagende for folkene sine, samtidig som han ivaretar “kapitalistiske hensyn”. De trekker også fram at det er en opplevd mening (eng. *sense of meaning*) (Frankl, 2019) bak at de er på jobb for sine ansatte, og at de ansatte betyr alt i denne pandemien.

Lederne fokuserer positivt og skaper endring, som kan gi positive emosjoner (Eid & Harris, 2018) og følelse av mening (Frankl, 2019) og organisatorisk sosialt samhold (Eid & Harris, 2018). Det er også mulig at denne emosjonelle intelligensen, i kombinasjon med at de

ansatte ser at leder tar andre nødvendige grep, er med på å beholde tilliten. En annen del av å forstå hvilken situasjon du er i som leder, kan også handle om å vise fram en medmenneskelig atferd mot de ansatte. Dette vil kunne være med på å skape et vertikalt samhold som gir tillit og identifiseringsfølelse mellom leder og medarbeider (Eid & Harris, 2018, s. 162). Nå er også lederne i samme situasjon som de ansatte, og viser dette, slik som når en leder forteller hun skrev mail til de ansatte at hun har ledet møter og skrevet om dinosaurer på engelsk. Dette demonstrerer en situasjonell ydmykhet fra leder til medarbeidere som kan vise til en inviterende deltakelse, og en tilkjennegivelse av at leder ser hva sine ansatte står i, men også for å vise at på et mellommenneskelig nivå er vi alle like. Dette er en av brikkene for å skape psykologisk trygghet, som skaper læring, innovasjon og vekst. Spesielt i usikre tider kan dette være et godt aspekt å bygge opp, fordi det skaper et rom for at man er trygg til å komme med ideer og kommentarer (Edmondson, 2019, s. 159).

En annen måte å vise til støtte, er gjennom verdivalg. I strategisk endringsledelse er det vanlig å se til sine verdier for å forankre organisasjonens målsetting (Cummings & Worley, 2015, 530), og flere ledere forteller også hvordan strategi er viktig for å håndtere pandemien. En verdi mange ledere uttrykker at de kjenner sterkere på enn til vanlig, er en “people first-strategi”. To av lederne beskriver at “ledelse handler om mennesker, ikke excel-ark”. Økonomi kan være en del av beslutningsgrunnlaget, men ikke alt. Excel kan regne ut hva som er best for aksjonærene, sier han;

“...men det er ingen steder i excel du kan regne deg fram til hvor lang tid det tar å starte maskinen opp igjen? Hva skjer med de ansatte som slutter? (...) Hva med lojaliteten, hva med samholdet, hva skjer med kulturen din? Hva skal de ansatte tenke, når det første som skjer er at de blir spent rett ut i en ledighetskø, rulleportene blir slått igjen, lysene blir slukket, aksjonærene blir sikret av en eller annen blåskjorte på ett eller annet kontor (...) Hva tenker de? Tenker de wow, jeg gleder meg til det åpner igjen, så jeg kan komme inn her og gi 100%? Selvfølgelig ikke, det er jo helt utenkelig. De tenker “de tenker på seg, jeg må tenke på meg!” (Robert)

Lederen velger derav heller å holde de ansatte i gang, og beregner et tap på fem ganger mer enn hvis han permitterer. I en annen virksomhet forteller en leder at selskapet valgte å ikke permittere når pandemien inntreffer, og at de også fortsetter å ansette nye som er lovet jobb når pandemien inntreffer, enda de er usikre på videre lønnsomhet og konkurrentene permitterer. Dette løses ved blant annet at leder og andre partnere beholder sine bonuser i selskapet, slik at selskapet har bedre likviditet og mulighet for å beholde ansatte lenger. En tredje leder, nevnt i forrige avsnitt, er den eneste lederen som i intervju forteller om at hun

selv har stått i konflikt. Her går det på valg av verdier, der hun som strategisk leder i denne delen av Norge, sier at folkene er grunnen til at selskapet eksisterer, og at hun ikke permitterer før det er absolutt nødvendig. Disse tre lederne har evaluert sine handlingsrom i form av verste fall scenarier, og beregning av hvor lenge de kan drifte uten inntekt eller tap, som også bevitner en realitetsorientert holdning til de økonomiske hensyn de som ledere må holde oppsyn med. Der vi skulle tenke at økonomi og fortjeneste, og i alle fall å unngå tap, skulle være mer viktig enn å beskytte de ansatte fra permitteringer og oppsigelser, viser lederne til et verdivalg om å investere selskapets eller sitt private utbytte i å beholde ansatte i jobb. En forklaring kan ligge i eierforholdet, da den ene er eier og den andre er medeier. Her har de som eiere andre muligheter, fordi de også kan bestemme over økonomiske tap og hvilken ulempe det medfører, kontra fordeler ved å holde ansatte i jobb eller ansette nye. Imidlertid mener vi det utpeker seg som en ekstra autentisk handling å gjøre, og er en økonomisk type støtte vi ikke kan se har vært forklart tidligere (Eid & Harris, 2018, s. 160). En forklaring kan være at samholdsfølelsen som tidligere har blitt beskrevet, kan ha en rolle også her (Bartone, et al., 2002), eller hypotesen om at akutt stress øker prososial atferd med økt tillit og deling, som også påvirker lederne til å dele (von Dawans et al., 2012). Den økonomiske støtten kan også ha oppstått som et bidrag til dugnad, som de norske myndighetene appellerte til i sin kriseledelse, og slik sett er som en følge av myndighetenes kriseledelse (Christensen & Lægread, 2020). Imidlertid kan også det være en form for eksistensielle følelser som påvirker lederne i denne sammenheng.

Atferden vi kan se, samstemmer med at en av bufferne for høye krav og lav kontroll, er sosial støtte (Karasek & Theorell 1990, referert i Eid & Harris, 2018, s. 156). Et nyere studie viser også til at lederfigurer kan ha en særskilt viktig rolle som sosial-emosjonell støtte i det miljøet (VUCA) pandemien skaper, som også beskriver viktigheten av at ledere i pandemi mestrer dette (Hadar, et al., 2020). Liminal ledelse handler om at lederen bygger horisontalt, vertikalt og organisatorisk samhold og tillit, og demonstrerer medmenneskelighet, men også strategisk verdibasert ledelse (Shaw-VanBuskirk, et al., 2019). Dette tenker vi også er med på å skape resiliens (Broad & Luthans, 2020). Flere ledere trekker fram hvor utrolig stolte de er av de ansatte, for alt de har fått til sammen under pandemien.

I krisen tenker vi at lederskap blir viktig for å finne mening og orden i kaoset, og å gi ansatte stabilitet (Eid & Harris, 2018, s. 159). Lederne får i lys av dette ikke bare en rolle for å lede sine virksomheter og ansatte i et tradisjonelt lederperspektiv, da de i tillegg bekymres over de ansattes sosiale isolasjon og mentale helse. I denne situasjonen ser vi at lederne har en funksjon som «dempere» (Hannah et al., 2009) i form av at de kan påvirke situasjonen

positivt med ulike typer støtte (Eid & Harris, 2018) slik at de ansatte står i arbeid, men også slik at de ivaretar sin egen mentale helse.

Når man snakker om stressreaksjoner, refererer man til en reaksjon på ulike belastninger. I den sammenheng snakkes det ofte om belastninger i arbeidsarenaen, men det kan også være belastninger på ulike arenaer, slik som hjemmearenaen, den sosiale arenaen og den personlige arenaen (Eid & Harris, 2018). De ulike arenaene er ikke uavhengige av hverandre, men vil heller påvirkes gjensidig i større eller mindre grad. Spesielt blir kanskje denne gjensidige påvirkningen opplevd sterkere når alt flyttes til hjemmet under pandemien. Lederne opplever selv i stor grad et behov for at stressbelastning og støtte innenfor de ulike arenaene bør dekkes via jobb, med de naturlige begrensningene det medfører. Flere av lederne trekker frem at de opplever særlig begrensningen de ansatte har på menneskelig kontakt, både i arbeidssammenheng og privat sammenheng som tung og utfordrende. Omfanget på dette blir også stort fordi alle eller mange ansatte er hjemme. Det er tydelig at pandemien har skapt en annen bevissthet i lederne rundt dette relasjonelle aspektet av lederrollen, som kommer frem blant annet ved at lederne ringer de ansatte bare for å høre hvordan de har det. En leder forteller også at han til vanlig ikke er så opptatt av å være empatisk, selv om det står i virksomhetens verdier, men har blitt mer empatisk og bevisst å vise omsorg under pandemien (Bjørn). I tillegg arrangeres det også en rekke private arrangementer hjemme hos (hver enkelt) ansatte, hvor julelunsj sendes ut på døren med påfølgende digitalt sosialt lag, og andre digitale eventer, som kan sees på som en erstatning for manglende sosiale støtte-arenaer på grunn av smittevernsrestriksjoner. Denne typen sterk horisontal støtte kan være observert innenfor operativ ledelse, der man i mangel på støtte fra familie og private relasjoner i for eksempel utenlandsopphold, vil oppleve økt behov for, og sterkere kameratskap, til kollegaer og leder, men vi vil tro det samholdet som er sett, er uvanlig i private virksomheter under normale omstendigheter.

### **Metode**

Det er noen metodiske styrker og svakheter ved denne studien som krever oppmerksomhet. En av svakhetene ved enhver kvalitativ metode er en manglende evne til å trekke en kausal konklusjon. Resultatene slik de er presentert begrenser seg dermed til beskrivelser av ledernes erfaringer fremfor prediksjon. Studiens hensikt tatt i betraktning, og den begrensede tidligere forskning omkring ledelse under pandemi, gjorde imidlertid en eksplorerende kvalitativ tilnærming svært relevant for utforskning av studiens problemstilling. Vi opplever at den valgte metoden har gitt oss rike og detaljerte beskrivelser av ledernes erfaringer.

Det er viktig å bemerke at ingen av forskerne har tidligere erfaring med kvalitative analysemetoder, som kan ha påvirket kvaliteten på prosessen. Vi har av den grunn aktivt søkt tilbake til metodelitteratur underveis og spesielt i tider preget av usikkerhet rundt neste steg. Veileder har vært en viktig og oppklarende kunnskapskilde.

Alle intervjuer ble gjennomført i november/desember 2020, og i noen spørsmål blir lederne nødt til å reflektere tilbake til mars når pandemien for alvor inntraff. Selv som det er kjent at emosjonelle hendelser gjenkalles mer nøyaktig enn nøytrale hendelser (Talmi, 2013), kan selvfølgelig ledernes gjenkalling preges av at hukommelsen er konstruktiv av natur - dermed sårbar og formbar (Norman, 2019, s. 98). Erfaringene kunne blitt vektlagt annerledes dersom man hadde spurt på et tidligere tidspunkt, eller hatt flere undersøkelsestidspunkt for å se over tid (Shamir, 2011). Det er også aktuelt å nevne at studiet i seg selv er unik ved at informantene blir intervjuet mens de fremdeles befinner seg i situasjonen. Som regel vil intervjuer forekomme i kjølvannet av slike situasjoner. Det er ikke utenkelig at dette også kan ha en påvirkning på hvordan lederne fremlegger sine erfaringer.

**Refleksivitet - forskernes rolle** All kunnskap kommer som et produkt av menneskelig tolkning, persepsjon og samhandling. Det betyr at vi som forskere selv har stor innvirkning når data skal samles inn og analyseres, og den innsikten ønsker vi å dele med andre for å skape transparens (Malterud, 2018). Vi har gjennom hele prosessen arbeidet aktivt for å anerkjenne og vise til våre egne roller som fortolkere og hvilke påvirkninger dette kan ha på de ulike aspektene i forskningsprosessen. Vi ser her fordelene ved å være et team, og har hatt fokus på å gi hverandre tilbakemeldinger og diskutere. Vi kjente hverandre imidlertid ikke godt når vi startet prosessen, og har brukt tid på å etablere team-regler og forståelse. Deriblant har det vist seg at en av oss er svært nøyaktig på å gjengi detaljer og korrekte fremstillinger av det som blir sagt, mens en annen av oss har anlegg for å se de større linjene, og kan bli generaliserende. Disse rollene har utfyllt hverandre godt, og vi har brukt samlet 8 uker på å enes om hva vi ser i materialet, og hva vi skal vektlegge som er unikt, tatt i betraktning den kvalitative metoden vi bruker, der vi streber etter å utvide forståelsen av et fenomen. Imidlertid anerkjenner vi også at vår rolle som tolkere av resultat kan ha påvirket hvilke resultater vi ser og vektlegger. Andre som leser resultatet, vil kunne trekke fram andre resultater som mer viktige, deriblant har vi lagt lite vekt på virtuell ledelse, som er et gjennomgående tema. Imidlertid er dette ikke hva lederne selv uttrykker er viktig for dem.

I en tidlig fase av prosjektet skrev vi ned forforståelsen vår slik at vi kunne konfrontere denne underveis. Av relevante erfaringer av pandemi, så lever vi i det selv. Dette vil naturlig også kunne ha påvirket blant annet vår forforståelse, og å se tendenser eller trender i

materialet som vi enten ser som i tråd med, eller i kontrast til, det vi ser i media, eller som vi synes er spesielt enestående fordi vi selv kunne ha verdsatt slik ledelse. En av oss har elleve års ledererfaring, mens de to andre har erfaring fra deltidsjobb i kundebehandling og leder i frivillig verv. Vi forventet å finne en kaotisk og tidkrevende tid for lederne, men også at en del ville ha håndtert situasjonen bra. Deriblant skrev vi ned at vi kanskje ville finne nyanser av en annen type litt mindre diplomatisk ledelse enn vanlig, fordi situasjonen kan ha krevet raske beslutninger, samt mye ledelse fra hjemmekontor med virtuell samhandling. Videre tenkte vi også at noen ledere kanskje ville kunne ha noe lavere tillit til de ansatte med bakgrunn i at de ikke ser dem i kontorlandskapet, men har de på hjemmekontor. Situasjonen kunne også føre med seg en del konflikter, dersom prosessene ble raske og udiplomatiske. Innenfor restaurant og hotell og i industri tilknyttet offshorebransjen tenkte vi det kanskje kunne være større problemer med flere permitteringer, samt også problemer tilknyttet kohorter i mannskap og smittevernsrutiner og mindre muligheter for digitale løsninger på å gjøre arbeid over skjerm. Vår teoretiske bakgrunn er fra generell psykologi, fysioterapi og arbeids- og organisasjonspsykologi (Malterud, 2018). Vi ønsket å være oss bevisst hvordan våre faglige og teoretiske perspektiv kunne skille seg fra andres perspektiv. Av den grunn etterstrebet vi å formulere intervjuguiden med faglige nøytrale begrep for å sikre at ledernes uttalelser i minst mulig grad skulle formes av dette. Deriblant spurte vi for eksempel ikke om tillit eller kaos spesifikt, eller om ledelsen var mindre diplomatisk nå enn før. I tråd med den eksplorerende tilnærmingen stilte vi åpne spørsmål, og det var det dermed lederne som bestemte innholdet og retningen i intervjuene. Dette ansees å være en styrke ved studiet. Vi fant likevel funn som overrasket oss, som blant annet at det var veldig høy grad av tillit fra lederne, og at konfliktnivået var så lavt at vi etter noen intervjuer måtte gå inn og spesifikt spørre etter det, for å prøve å begrense at lederne fremstilte seg selv positivt. Generelt var mestringsnivået også overraskende høyt. Funnene gjeldende mellommenneskelig relasjonell støtte ventet vi ikke å finne.

Vårt samlede erfaringsgrunnlag og kunnskapsgrunnlag ble oppfattet som berikende for prosessen, men likevel begrenset nok til at vi kunne bevege oss gjennom prosessen med åpne og nøytrale øyne. Det er nødvendig å påpeke at kvantitativ hypotesetesting vil være nødvendig for å validere de temaene som viser seg i materialet, og hvordan disse interagerer med hverandre. Det vil også være nyttig for å avdekke hvorvidt funnene kan overføres/generaliseres til en større populasjon.

**Ekstern validitet – Informasjonsstyrke** Metning brukes ofte som begrep i kvalitative studier for å referere til et punkt der man oppfatter at nye informanter ikke tilfører ny

kunnskap opp mot studiets problemstilling. Begrepet stammer opprinnelig fra grounded theory, og er av den grunn vanskelig å operasjonalisere og lar seg ikke lett oversette til bruk i andre kvalitative metoder. Av den grunn har vi valgt å ta utgangspunkt i begrepet informasjonsstyrke utviklet av Malterud et al. (2016), desto høyere informasjonsstyrke man har, desto færre deltagere behøver man. Et utvalgs informasjonsstyrke påvirkes av fem dimensjoner 1) problemstilling, 2) utvalgets spesifisitet, 3) teoretiske perspektiver, 4) kvaliteten på dialog og 5) analysemetode. De fem dimensjonene kan presenteres separat, men i virkeligheten er alle dimensjonene relatert til hverandre og preges av gjensidig påvirkning. Utvalg med god informasjonsstyrke kan som regel holde seg til et utvalg på mellom fire til syv informanter (Malterud, 2018).

En bred problemstilling krever flere informanter ettersom fenomenet som studeres blir mer omfattende. Vi hadde en bred problemstilling, som også krevde lengre intervjuer og mange spørsmål. Utvalgets spesifisitet referer til informantenes spesifisitet av erfaringer, kunnskap eller egenskaper. Informanter med karakteristikk som er særdeles spesifikke i henhold til studiets hensikt øker informasjonsstyrken. Vi intervjuet ledere som satt i lederroller med noe ulike størrelser på ansvarsområder, men innenfor ulike sektorer, for å finne generelle leder-tendenser i privat virksomhet, og ikke innenfor bare en sektor. Utvalget beskriver erfaringer som ikke tidligere er utforsket (Malterud, 2018). En studie som har begrenset med teoretiske perspektiver å støtte seg på vil normalt øke behovet av antall informanter for å sikre tilstrekkelig informasjonsstyrke, men informasjonsstyrken avhenger også av kvaliteten på dialogen. Vi opplevde å ha sterk og tydelig kommunikasjon mellom forsker og informant, til tross for skjermintervju. Hadde vi hatt intervju før pandemien over skjerm, mener vi det ville ha senket kvaliteten. Imidlertid var lederne så vant til å være på skjerm, at de nesten glemte å snakke om det når vi snakket om endringer som hadde skjedd under pandemi. Imidlertid vil man begrense noe informasjon på grunn av mangel på kroppsspråk over skjerm, men et intervju kan også tenkes å bli mer strømlinjeformet og lett å gjøre over skjerm fordi følelse av fremmedhet kan bli noe mindre forsterket, i motsetning til et fysisk møte med en ukjent. Vi som forskere kan også ha vært tjent med å skjule vårt kroppsspråk, da noen av oss var nervøse i et par av intervjuene. Den som foretok mest intervjuer, var imidlertid ganske trygg på sin rolle, og vi fordelte derav intervjuene slik. Informantens artikuleringsevne og kjemien mellom informant og forsker er aspekter som er med på å bestemme kvaliteten på dialogen, der de fleste av lederne var veldig velartikulerte, meddelsomme og opplevdes å strekke seg for å bidra til studiet. Kjemien var også god. Informasjonsstyrken påvirkes også av hvilken analysemetode man velger. En eksplorerende

tverrgående analyse, slik som systematisk tekstkondensering, krever flere informanter for å sikre tilstrekkelig informasjonsstyrke. Vi hadde bestemt oss for 12 deltakere fra start, men opplevde en metning i materialet etter 11 kandidater, og spurte derav ikke om intervju med den tolvte (Malterud, 2018).

Samlet ser vi at den brede problemstillingen, det noe begrensede teoretiske perspektiv for ledelse under pandemi, og den valgte analysemetoden, kan vise til et behov for flere informanter for å sikre enda bedre informasjonsstyrke. Imidlertid var prosjektomfanget og tiden for kort for dette, men en oppfølging av deltakere i studien vil kunne nyansere funn fra det første tidspunktet for intervju. Vi tenker imidlertid også at et større utvalg kunne ført til en større variasjon og bredde i skildringene, men samtidig ble det også metning i det vi så som gjentok seg, og det blir også en viktig avveining at man ikke skal få et for omfattende datamateriale, da dette kan føre til at man mister oversikten over detaljene i materialet (Malterud, 2018).

**Etiske betraktninger** I tillegg til tidligere nevnte etiske problemstillingene finnes det andre etiske problemstillinger man må være bevisst ved gjennomføringen av intervjuer. Hvilken kunnskap man henter ut av samtalen som foregår mellom den intervjuede og intervjueren, er i stor grad avhengig av hvilken relasjon som bygges mellom dem. Det er viktig å skape et trygt rom for den intervjuede, et rom hvor det oppleves at man kan snakke åpent om sine erfaringer rundt det aktuelle temaet. Dette krever imidlertid en balanse fra intervjueren. Man må balansere intervjuerens ønske om å innhente nyttig kunnskap med hans eller hennes respekt for den man intervjuer og deres integritet (Kvale & Brinkmann, 2018).

Fokus på slike etiske problemstillinger og balansen mellom innhenting av kunnskap og respekt for intervjupersonens integritet har vært viktige under alle intervjuene vi har gjennomført. Med utgangspunkt i tidligere tilegnet kunnskap gjennom studier og det faktum at vi alle tre har vært i jobber der vi i stor grad er i kontakt med andre mennesker og imøtekommer andres behov, følte vi oss trygge på at vi ville plukke opp signaler fra intervjupersonene våre dersom noen spørsmål skulle oppfattes ubehagelige eller at man av noen grunner ikke ønsket å svare. Etter intervjuet ble deltakere bedt om å holde seg på skjermen litt til, uten diktafon, der vi snakket et par minutter om hvordan deltakerne følte dette hadde vært. I ett av intervjuene ble kandidaten veldig rørt. Dette ble ivaretatt ved at intervjuer reflekterer hva som blir observert, imøtekommer følelser, og støtter deltaker ved å reflektere verbalt hva hun ser. Denne intervjueren har helsefaglig behandlingsbakgrunn, og følte seg trygg i rollen. I dette tilfellet følte deltaker seg godt ivaretatt, og uttrykket at han var



takknemlig for samtalen, fordi han ikke hadde hatt tid til å reflektere på dette nivået siden pandemien startet. Sånn sett opplevde han at intervjuet hadde blitt opplevd som “ren terapi”.

Private virksomheters erfaring med møtet av pandemi er et viktig og aktuelt samfunnsspørsmål i 2020, med begrenset forskning for ledere å støtte seg til. I det private næringslivet er det store utfordringer knyttet til å holde organisasjoner virksomme og vi tror innblikk i ledelse kan bidra til en vesentlig del av dette. Ulempene ved deltagelse for den enkelte deltaker, gruppen og samfunnet regnes som relativt små sammenlignet med de potensielle fordelene studien kan medbringe. Det meldes ikke om noen finansieringskilder, interesse forhold eller avhengighetsforhold som er aktuelle i forbindelse med det aktuelle prosjektet.

### **Betydningen av funn**

Lederne i studien viser til at pandemien har vært opplevd som en krise og en trussel. Det har vist seg å være en utfordrende tid for naive virksomheter, der lederne i liten grad var forberedt, som kan vise til et behov for å i større grad være forberedt på ulike kriser også i naive organisasjoner (Hannah et al, 2009). Situasjonen har vært preget av stor grad av krav i form av usikkerhet, høy tvetydighet og mye endringer, der lederne forteller om en rolle i å vise og gi kontroll ved å gi trygghet, mening, sammenheng og støtte. Ikke minst var den relasjonelle og følelsesmessige støtten fra ledere til medarbeidere, og samhold, et gjennomgående og omfattende tema, som kan oppfattes som meningsskapende i sammenheng, der de ansatte har vist seg å være viktigere enn den økonomiske vinningen i virksomhetene, hvilket er overraskende tatt i betraktning private virksomheters natur som økonomisk verdiøkende. Studiet har vist at ledere i stor grad har evne til å ivareta medarbeidere, men imidlertid må dette måles opp mot medarbeideres opplevelse for å kunne se på hvilken faktisk opplevd ivaretagelse de sitter igjen med. Videre har også studiet vist et sterkt samhold både internt i virksomhetene og på tvers av datterselskaper, og tilnærmet ingen konflikter. Dette kan være en forsterkning av tidligere kultur og samhold, som ofte viser seg i opplevelse av krise, men forklarer ikke samholdet på tvers av datterselskaper. Det kan foreslås at det kan sees en sammenheng til nasjonal ledelse og medias påvirkning, slik også Christiansen & Læg Reid (2020) viser til, men dette må det ytterligere forskning til for å undersøke. Studiet viser at lederne har tilpasset seg utfordringene pandemien har medført, og i hovedsak vist resiliens. Personlige egenskaper som erfaring, hardiness, optimisme, håp og mestringstro (Luthans & Broad, 2020) kan ha hatt en medvirkning i denne sammenheng.

### **Praktiske implikasjoner og veien videre**

Gitt at vi fremdeles står i pandemi, vil utfallet av situasjonen enda være uklart. Hva som blir den endelige forståelsen av våre ledere, vil måtte sees i lys av den endelige læringen når pandemien er over. Lederne har tydelig stått i en kryssild av stress - og samtidig vist resiliens. Likevel tilsier noen funn at det ikke er sikkert alle lederne har reagert på situasjonen enda, som kan være relevant å ta med i betraktningen om hvordan håndtere og støtte ledere underveis, spesielt når pandemien blir et tilbaketrukket kapittel. Når stressreaksjonen demper seg, vil en traumatisk hendelse og langvarig stressbelastning også kunne føre til en følelse av nedsatt ytelse eller utmattelse, som kan gi helsemessige negative konsekvenser. Samtidig opplever vi et belastet helsevesen. Vi anbefaler av disse grunner at det kan være relevant å se på ulike måter å opprette støtteapparat eller interne tjenester i virksomhetene for å imøtekomme stressreaksjoner underveis, slik som konstruktiv bruk av refleksjoner rundt læring ved endt arbeidsdag underveis i pandemien. Bruk av samtaler, slik noen ledere uttrykket, var veldig positivt for dem underveis i studien. Potensielt kan det også være tjenlig å se til kunnskap om debrief etter operative utestasjoneringer.

Imidlertid er funnene i studiet kun begrenset til 11 respondenter, målt på et tilfeldig tidspunkt, som gir begrenset verdi med tanke på generalisering fordi dette må undersøkes i større antall. Studiet har dog vist lite språk mellom lederne, til tross for at de er i ulike sektorer, noe som kan antyde en viss overførbarhet til andre ledere i private virksomheter. Det har vært vanskelig å sammenligne funnene med andre studier, da det har vært begrenset med studier tilgjengelig på området. Vi vil derav tenke at dette går an å sammenlikne med andre studier etter hvert, da vi forventer en rekke studier i nær fremtid. Avslutningsvis er også pandemien i skrivende stund et pågående fenomen, der sluttresultatet vil bringe den endelige læringen i virksomheten.

### **Oppsummering**

Lederne i studien viser til at pandemien har blitt opplevd som en krise og en trussel. Det har vist seg å være en utfordrende tid for naive virksomheter, der lederne i liten grad var forberedt. Situasjonen har vært preget av stor grad av krav i form av usikkerhet, høy tvetydighet og mye endringer, som har blitt bufret i form av at lederne har hatt en rolle til å skape kontroll ved å gi trygghet, mening, sammenheng og støtte. Ikke minst var den relasjonelle og følelsesmessige støtten fra ledere til medarbeidere et gjennomgående og omfattende tema, som kan oppfattes som meningsskapende i sammenheng, der de ansatte

## LEDELSE UNDER PANDEMI

har vist seg å være viktigere enn den økonomiske vinningen i virksomhetene. Videre har også studiet vist et sterkt samhold både internt i virksomhetene og på tvers av datterselskaper, og tilnærmet ingen konflikter. Studiet viser at lederne har tilpasset seg utfordringene pandemien har medført, og i hovedsak vist resiliens. Personlige egenskaper som hardiness, optimisme, håp og mestringstro (Luthans & Broad, 2020) kan ha hatt en medvirkende årsak i denne sammenheng. Ettersom studiet er kvalitativt og basert på elleve deltakere, krever det ytterligere forskning for å kunne si noe om generaliserbarhet og overføringsverdi. Imidlertid viser det seg generelle trekk på tvers av ulike sektorer, som kan vise til en viss overføringsverdi, men som må undersøkes med ytterligere studier eller sammenliknes med andre. Når pandemien er over, og vi ser de endelige konsekvensene i virksomhetene, vil det også være relevant å se tilbake på funnene vi har i dag, gjerne sammen med lederne, og se på hva den endelige læringen kan være. Studien gir slik også et godt fundament for videre forskning på ledelse i private virksomheter under pandemi, og er på denne måten et unikt videre utgangspunkt.

**Referanseliste**

- Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social science & medicine*, 36(6), 725-733. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(93\)90033-Z](https://doi.org/10.1016/0277-9536(93)90033-Z)
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://search-proquest-com.pva.uib.no/scholarly-journals/creating-readiness-organizational-change/docview/839298306/se-2?accountid=8579>
- Bang, H. & Midelfart, H.N. (2019). *Effektive Ledergrupper* (2. utg.). Gyldendal.
- Broad, J. D. & Luthans, F. (2020). Positive resources for psychiatry in the fourth industrial revolution: building patient and family focused psychological capital (PsyCap). *International Review of Psychiatry*, 32(7-8), 542-554. <https://doi.org/10.1080/09540261.2020.1796600>
- Braut, G. S. (2020, 24. juni). Pandemi. *Store medisinske leksikon*. <https://sml.sn.no/pandemi>
- Bartone, P. T., Johnsen, B. H., Eid, J., Brun, W., & Laberg, J. C. (2002). Factors influencing small-unit cohesion in Norwegian Navy officer cadets. *Military Psychology*, 14(1), 1-22. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1401_01)
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2020). The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713-729. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455>
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2015). *Organization Development & Change*. (10.utg.) Cengage learning.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 12(6), 433. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- D’Auria, G. & De Smet, A. (2020, 16. mars). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. *McKinsey & Company Organization*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>
- von Dawans, B., Fischbacher, U., Kirschbaum, C., Fehr, E. and Heinrichs, M. (2012). The social dimension of stress reactivity: acute stress increases prosocial behavior in humans. *Psychological Science* 23(6): 651–60. <https://doi.org/10.1177/0956797611431576>
- Dionne, S. D., Gooty, J., Yammarion, F. J. & Sayama, H. (2018). Decision making in crisis: A multilevel model of the interplay between cognitions and emotions. *Organizational psychology review*, 8(2-3), 95-124. <https://doi-org.pva.uib.no/10.1177/2041386618756063>
- Dixon, D., P., Weeks, M., Boland Jr, R. & Perelli, S. (2016). Making Sense When It Matters Most: An Exploratory Study of Leadership In Extremis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 294-317. <https://doi-org.pva.uib.no/10.1177/1548051816679356>
- Edmondson, A.C. (2019) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc.

## LEDELSE UNDER PANDEMI

- Eid, J. & Harris, A. (2018). Emosjoner, stress og mestring. I Eid, J. & Johnsen, B. H. (Red.), *Operativ psykologi* (3. utg., s. 137-169). Fagbokforlaget.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Folkehelseinstituttet. (2021, 11. februar). Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19. <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/>
- Frankl, V. (2019). *Livet er mening*. Arneberg (Livets bibliotek).
- Glasø, L. (2015). Følelsenes betydning i organisasjoner og ledelse. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (2. utg., s. 231-258). Fagbokforlaget.
- Hadar, L. L., Ergas, O., Alpert, B., & Ariav, T. (2020). Rethinking teacher education in a VUCA world: student teachers' social-emotional competencies during the Covid-19 crisis. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 573-586  
<https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1807513>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Helsedirektoratet. (2020, 12. mars). Helsedirektoratet har vedtatt omfattende tiltak for å hindre spredning av Covid-19. <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-har-vedtatt-omfattende-tiltak-for-a-hindre-spredning-av-covid-19>
- Ihle, M. (2020, 26. mars). Italias "smittegyte". Dagbladet. <https://www.dagbladet.no/sport/italias-smittegyte/72292250>
- Johnsen, B. H. (2018a). Læringspsykologi. I Eid, J. & Johnsen, B. H. (Red.), *Operativ psykologi* (3. utg., s. 57-75). Fagbokforlaget.
- Johnsen, B. H. (2018b). Beslutningstaking i operative situasjoner. I Eid, J. & Johnsen, B. H. (Red.), *Operativ psykologi* (3. utg., s. 251-264). Fagbokforlaget.
- Jones, G.R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7. utg.). Pearson.
- Karlsen, B. (2013, 30. september). Kontekst er konge.  
<https://aff.no/kontekst-er-konge/>
- Kelly, H. (2011). The classical definition of a pandemic is not elusive. *Bulletin of the World Health Organization*, 89, 540-541. <https://doi.org/10.2471/BLT.11.088815>
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1-11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>
- Kolditz, T. A. (2010). *In Extremis Leadership: Leading As If Your Life Depended On It*. Wiley.  
<https://www.perlego.com/book/1008815/in-extremis-leadership-leading-as-if-your-life-depended-on-it-pdf>
- Krise. (2018, 18.mai). I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/krise>
- Krumsvik, R.J. (2015). *Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring* (2.utg). Fagbokforlaget.

## LEDELSE UNDER PANDEMI

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Levi, D. (2017). *Group Dynamics for Teams* (5th ed.). SAGE.
- Luthans, F., & Broad, J. D. (2020). Positive Psychological Capital to Help Combat the Mental Health Fallout from the Pandemic and VUCA Environment. *Organizational Dynamics*, 100817. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817>
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. G. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research* 26(13), 1753-1760. <https://doi-org.pva.uib.no/10.1177/1049732315617444>
- Malterud, K., (2018). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Mamelund, S. (2020, 16. november). Spanskesyken. I *Store medisinske leksikon*. <https://sml.snl.no/spanskesyken>
- Meland, A. (2020, 12. mars). En helt uvirkelig situasjon. *Verdens Gang*. <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/MRbpPR/en-helt-uvirkelig-situasjon>
- Moberg, J. M. (2020, 2. April). Koronapandemien gjør det offentlige til vinner i kampen om arbeidskraften: jobb i norsk offentlig sektor = «jackpot». *Teknisk ukeblad*. <https://www.tu.no/artikler/koronapandemien-gjor-det-offentlige-til-vinner-i-kampen-om-arbeidskraften/489179>
- NAV. (2021, 16. mars). Stabilt antall arbeidssøkere. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/nyheter/stabilt-antall-arbeidssokere>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst, G. (2014) Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 120-138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Norman, E. (2019). *Affekt og kognisjon*. Universitetsforlaget.
- Norsk Helseinformatikk. (2014, 14. mai). Faser i traumatisk krise. <https://nhi.no/sykdommer/kreft/a-dele-en-krise-i-livet/kriser/>
- Northouse, P.G. (2019) *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE.
- Olsen, O. K. & Eid, J. (2018). Operativ ledelse – en introduksjon. I Eid, J. & Johnsen, B. H. (Red.), *Operativ psykologi* (3. utg., s. 333-348). Fagbokforlaget.
- Olsen, O. K., Hystad, S., & Harris, A. (2018). God under press? En operasjonalisering av moralsk robusthet i krevende operative situasjoner. *Necesse* 2018, 3(1), 72-82. DOI: 10.21339/2464-353x.3.1.72
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.2307/259099>

## LEDELSE UNDER PANDEMI

- Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *The Academy of Management Executive* 7(1), 48-59.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058>
- Reeve, J. (2018). *Understanding Motivation and Emotion*. (7. utg.). Wiley Custom.
- Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK) (u.å) *Mal for informasjonsskriv og samtykke*. Rekportalen. <https://rekportalen.no/#hjem/informasjonskriv>
- Rusdal, E., H. (2020, 31. mars). De viktigste hendelsene i utviklingen av koronaviruset globalt og i Norge. *Dagsavisen*. <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/de-viktigste-hendelsene-i-utviklingen-av-koronaviruset-globalt-og-i-norge-1.1687132>
- Rønold, I. T. (2020). Ekspertenes råd: Slik takler du stress, økt arbeidspress og bekymringer under covid-19-pandemien. *Tidsskrift for Den norske legeförening*.  
<https://tidsskriftet.no/en/2020/03/aktuelt/helter-bor-spise-sove-og-ga-pa-do>
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly* 22(2), 307-315.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.006>.
- Shaw-VanBuskirk, L., Lim, D. H., & Shin-Hee, J. (2019). Liminal leadership: leading betwixt and between. *European Journal of Training and Development*, 43(7), 643-660.  
<http://dx.doi.org/pva.uib.no/10.1108/EJTD-01-2019-0010>
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: Viktige perspektiver og modeller. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (2.utg). Fagbokforlaget.
- Solberg, E. (2020, 18. mars) Dette er ikke tiden for "jeg". Dette er tiden for "vi".  
[https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dette-er-ikke-tiden-for-jeg.-dette-er-tiden-for-vi/id2694026/?fbclid=IwAR1ZsUqQeFT9bobkepvPG\\_T\\_PCFb8RJoieEHvOmhRAe0wVHLjObcDeKUfZo](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dette-er-ikke-tiden-for-jeg.-dette-er-tiden-for-vi/id2694026/?fbclid=IwAR1ZsUqQeFT9bobkepvPG_T_PCFb8RJoieEHvOmhRAe0wVHLjObcDeKUfZo)
- Stolt-Nielsen, H. (2020, 31. mars). Regjeringen bestiller 1000 nødrespiratorer. *Aftenposten*.  
<https://www.aftenposten.no/norge/i/zGJrp5/regjeringen-bestiller-1000-noedrespiratorer>
- Talmi, D. (2013). Enhanced Emotional Memory: Cognitive and Neural Mechanisms. *Current Directions in Psychological Science*, 22(6), 430-436. <http://www.jstor.org/stable/44318701>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J. F. & Braut, G. S. (2020, 29. desember). Koronavirus-pandemien 2020-2021. *Store medisinske leksikon*. [https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien\\_2020-2021](https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien_2020-2021)
- Universitetet i Bergen. (2020, 13. januar). SAFE (sikker adgang til forskningsdata og e-infrastruktur)  
<https://www.uib.no/safe>
- Ursin, H. & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29(5), 567-592. [https://doi.org/10.1016/S0306-4530\(03\)00091-X](https://doi.org/10.1016/S0306-4530(03)00091-X)
- Verdens Helseorganisasjon (WHO). (2020). Mental health & COVID-19.  
<https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/covid-19>

## LEDELSE UNDER PANDEMI

- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628. <https://search-proquest-com.pva.uib.no/scholarly-journals/collapse-sensemaking-organizations-mann-gulch/docview/203920836/se-2?accountid=8579>
- Wolff, A. C., & Ratner, P. A. (1999). Stress, social support, and sense of coherence. *Western journal of nursing research*, 21(2), 182-197. <https://doi.org/10.1177/01939459922043820>
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Punishment: Issues and experiments*, 27-41. <https://doi-org.pva.uib.no/10.1002/cne.920180503>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). *The Hierarchical Taxonomy of Leadership Behaviour: Integrating a Half Century of Behavior Research*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>



## Appendiks

### Appendiks A



## Vil du delta i forskningsprosjektet Ledelse under pandemi?

### Formålet med prosjektet og hvorfor du blir spurt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt for å undersøke hvordan ledere har navigert under den pågående COVID-19 pandemien siden mars 2020. En målsetning for prosjektet er at det skal være til nytte for deg og andre ledere ved å bidra til unik innsikt på tvers av sektorer og bransjer. Du blir bedt om deltakelse i prosjektet fordi du er leder i en interessant organisasjon, og vi ønsker å høre hvordan dine erfaringer knyttet til ledelse har vært under en slik radikal endring av kontekst.

Forskningsspørsmål vi ønsker å analysere er; Hvilke erfaringer har du gjort deg som leder under pandemien? Har du ledet annerledes som følge av en ny kontekst? Har dere gjort noe nytt, som du ikke trodde var mulig før?

Prosjektet er en masteroppgave på studieprogrammet arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen. I innhenting av informasjon vil opptil 12-15 næringslivsledere i virksomheter i Vestland intervjues.

### Hva innebærer PROSJEKTET for deg?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller deg tilgjengelig til et intervju med en masterstudent. Avsatt tid til intervjuet er beregnet til 90 minutter. Samtalen vil tas opp på diktafon, og det vil noteres underveis. Alle opplysninger vil anonymiseres under transkribering.

### Mulige fordeler og ulemper

Deltagelse i prosjektet vil ikke ha noen andre ulemper for deg enn at du må sette av planlagt tid til intervju. Deltagelse vil ikke ha noen påvirkning på ditt forhold til arbeidsplassen eller din arbeidsgiver.

Du vil få tilsendt masteroppgaven etter prosjektslutt. Oppgaven vil kunne gi deg innsikt i hvordan andre ledere har hatt det under pandemien, om hvordan de har ledet og tatt beslutninger. Vi tilbyr også et foredrag hvor resultatene fra prosjektet presenteres for deg og din organisasjon.

### Frivillig deltakelse og mulighet for å trekke ditt samtykke

## LEDELSE UNDER PANDEMI

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dersom du trekker tilbake samtykket, vil det ikke forskes videre på dine opplysninger. Du kan også kreve at dine opplysninger i prosjektet slettes eller utleveres innen 30 dager. Adgangen til å kreve sletting eller utlevering gjelder ikke dersom opplysningene er anonymisert. Denne adgangen kan også begrenses dersom opplysningene er inngått i utførte analyser.

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til prosjektet, kan du kontakte prosjektleder (se kontaktinformasjon nederst).

### **Hva skjer med OPPLYSNINGENE om deg?**

Opplysningene som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet under formålet med prosjektet, og planlegges brukt til 2021. Eventuelle utvidelser i bruk og oppbevaringstid kan kun skje etter godkjenning fra REK og andre relevante myndigheter. Du har rett til innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg og rett til å få korrigert eventuelle feil i de opplysningene som er registrert. Du har også rett til å få innsyn i sikkerhetstiltakene ved behandling av opplysningene. Du kan klage på behandlingen av dine opplysninger til Datatilsynet og institusjonen sitt personvernombud.

Lydopptak vil transkriberes fortløpende etter intervju, og alle identifiserende opplysninger vil anonymiseres under transkribering. Lydopptak og transkriberte opplysninger vil lagres på en sikker dataserver som kun prosjektarbeidere Vibeke Dale Oen, Sara Helene Røyland Solberg, Jeanett Svihus, og veileder Jarle Eid har tilgang til. Alle lydopptak slettes etter fullført transkribering. Alle opplysninger vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. Dermed vil du være anonymisert fra øyeblikket lydopptaket er ferdig transkribert.

Opplysningene om deg vil bli oppbevart i fem år etter prosjektslutt av kontrollhensyn.

### **Godkjenninger**

Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk har gjort en forskningsetisk vurdering og godkjent prosjektet (ref. 187331).

Institutt for samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen og prosjektleder Jarle Eid er ansvarlig for personvernet i prosjektet.

Vi behandler opplysningene basert på ditt samtykke.

### **KONTAKTOPPLYSNINGER**

Dersom du har spørsmål til prosjektet eller ønsker å trekke deg fra deltakelse, kan du kontakte prosjektleder Jarle Eid, tlf: 930 35 253, mail: [Jarle.Eid@uib.no](mailto:Jarle.Eid@uib.no).

- Sara Helene Røyland Solberg, tlf: 41243733, mail: [hic003@uib.no](mailto:hic003@uib.no)
- Vibeke Dale Oen, tlf: 40555900, mail: [vibeke@daleoen.com](mailto:vibeke@daleoen.com)
- Jeanett Svihus, tlf: 99474308, mail: [jsv006@uib.no](mailto:jsv006@uib.no)

Dersom du har spørsmål om personvernet i prosjektet, kan du kontakte personvernombudet ved institusjonen: [Janecke.Veim@uib.no](mailto:Janecke.Veim@uib.no)

Datatilsynets e-postadresse er [postkasse@datatilsynet.no](mailto:postkasse@datatilsynet.no)

**Jeg samtykker til å delta i prosjektet og til at mine personopplysninger brukes slik det er beskrevet**

## LEDELSE UNDER PANDEMI

---

Sted og dato

Deltakers signatur

---

Deltakers navn med trykte bokstaver

## Appendiks B

### Intervjuguide: Ledelse under pandemi

#### Innledning

Det vi ønsker å snakke om idag er; *Dine erfaringer som leder under pandemi.*

*Konteksten er forandret, hvordan har det vært å lede da?*

Men før vi begynner med tema, kan du fortelle litt om deg selv og deg som leder?

- Litt basisinfo om seg som person
- litt om erfaringen sin
- hva de gjør idag som leder og hvor mange ansatte de har ansvar for.

#### Åpningsspørsmål:

1. *Hva tenker du på når du hører ordene "ledelse under pandemi"?*
  - a. Kan du utdype dette?
  - b. Hva er grunnen til at du trekker frem dette?

#### Hovedspørsmål:

2. *Hva vil du trekke frem som de viktigste erfaringene du har gjort deg som leder siden 15. mars?*
  - a. Har denne tiden endret deg som leder/person?
  - b. Har du kjent på uvisshet eller usikkerhet? Hvordan taklet du det?
  - c. Har du fått noen tilbakemeldinger på hvordan du har ledet gjennom denne tiden?
3. *Hva har vært de største utfordringene under denne perioden?*
  - a. Hva er det som gjør at du trekker frem akkurat dette?
  - b. Hva gjorde at dere kom fram til akkurat dette som løsning? (læring, erfaring, tilfeldighet)
  - c. Har du tenkt noe på i etterkant hvorfor du valgte å gjøre det på akkurat denne måten?
4. *Har det skjedd noe nytt i måten dere tenker og/eller jobber på under pandemien?*
  - a. skapte det noen endringer du ikke trodde hadde vært mulig før?
  - b. hva er grunnen til at du/dere klarte å gjennomføre dette nå?
  - c. Har det åpnet seg noen nye muligheter for dere?
5. *Hvis du skulle delt erfaringene dine med å ta beslutninger i denne tiden med en ny leder, hva ville du trukket fram som viktig?*
  - a. Skiller dette seg fra vanlig?
  - b. Har du tenkt noe i etterkant på hva som gjorde at du kom fram til de(beslutning(e)?)
  - c. Har du noen eksempler på beslutninger du måtte ta, som gjerne har stukket seg ut i denne sammenhengen?
  - d. Hvorfor valgte du akkurat disse eksemplene, og hva var annerledes med disse?

## LEDELSE UNDER PANDEMI

6. *Hvis du kunne starte med blanke ark, hva ville du gjort fra starten av da Norge stengte ned?*
- Hva gjør at du trekker dette fram?
  - Ville du gjort det samme under normale omstendigheter?

### **Støttespørsmål foruten hovedspørsmål: om endring**

7. *Hvilke erfaringer har du omkring balansen mellom arbeid og fritid under pandemien?*
- Har det på noe tidspunkt vært vanskelig å stole på innsatsen nå medarbeidere må ha hjemmekontor?
  - Hva tenker du skaper **tillit** på din arbeidsplass?
  - Kan du komme med noen eksempler?
  - Hvordan har organisasjonen lagt til rette for dette?
8. *Har du opplevd noen endringer i **relasjonene** med medarbeiderne dine under pandemien?*
9. *Har du gjort noe annerledes for å ivareta relasjonene?*
- Hva har du gjort for å "samle teamet"?

### **Støttespørsmål foruten hovedspørsmål: faktorer av betydning i organisasjon og ledelse**

10. *Er det noen faktorer ved organisasjonen du ser har vært viktig for at dere er der dere er i dag?*
- (tankesett, moral, strategi, visjon, ledelse)
  - Har noe av dette endret seg under denne tiden?
  - Var det slik også før pandemien brøt ut? kan du fortelle litt mer om det?
11. *Er det noen faktorer ved ledelsen din og teamet ditt du ser har vært viktig for tiden som har vært?*
- Hva er grunnen til at du trekker frem akkurat dette?
12. *Er det noen faktorer ved deg selv du vil trekke frem som du føler har hjulpet deg i den tiden som har vært?*
- Noe som har gjort lederrollen lettere? (empati)
  - Har du fått tilbakemeldinger fra medarbeiderne om deg som person og/eller leder?
  - Hva er grunnen til at du trekker frem akkurat dette?

### **Støttespørsmål foruten hovedspørsmål: følelser knyttet til pandemi og ledelse**

13. *Når du tenker tilbake på de siste 8 månedene som leder, hvilke følelser vekker det hos deg?*
- har du noen nye følelser gjeldende å lede, som er annerledes enn tidligere?
14. *Hvis du tar et øyeblikk og reflekterer over det vi har snakket om til nå. Hvordan tror du lederrollen blir framover?*
- Vil du fortsette med det du/dere gjør nå?
  - Hva er grunnen til at du trekker frem akkurat dette?

### **Avslutningsspørsmål**

## LEDELSE UNDER PANDEMI

- 15.** *Er det noe jeg ikke har spurt deg om eller som vi ikke har kommet inn på som du har lyst til å fortelle om?*
- 16.** *Er det noe du synes er viktig i forbindelse med det vi ønsker å undersøke som vi ikke allerede har snakket om?*

### Appendiks C

#### Overblikk: Mestring og læring

Jeg og ledergruppen har jobbet hardt for å sikre oss gjennom et vanskelig år. Da pandemien kom, hev vi oss rundt, og tenkte nytt. Jeg tror man kan bruke en krise positivt. Vi har bare måttet gripe og ta informerte og veloverveide sjanser. Jeg kjenner at jeg får øvd meg på å være leder. Jeg har fått tilbakemeldinger fra ansatte på at jeg har håndtert situasjonen bra. Jeg hadde aldri trodd på forhånd at det var mulig å prestere så bra i en uklar situasjon; jeg er utrolig stolt og takknemlig for hvordan vi har klart dette. De ansatte er med og likviditeten er god. Vi spør oss selv hva det er vi ikke kan få til, når vi ser på hva vi har fått til den siste tiden. Men jeg tror også det kan være litt tidlig å si hva jeg ville gjort annerledes, fordi vi er ikke ferdige enda. Jeg tror at når slutten av pandemien kommer, og vi ser langtidseffektene, vil vi se tydeligere hva som kanskje ble feil og kunne lære av det.

Gullsitat: *“Men for meg har det vært mye positive erfaringer. Mye godt å ta med oss videre. Selv om situasjonen selvfølgelig i bunn og grunn har vært krevende og var jo sånn sett negativt ladet.”* (Harry).

#### **Det var som et utdrag fra en dårlig film**

##### *Undertema 1: Unntakstilstand i begynnelsen*

Jeg husker det krøp på oss en ukes tid i forkant av 12. mars. Jeg sa til mine ansatte at dette kommer til å bli alvorlig og verden vil se annerledes ut om noen få dager. Det er jo tross alt fare for liv, alle bildene fra Italia var jo skremmende. Jeg innså at i verste fall kunne hele organisasjonen bli satt ut fordi én arbeidstaker blir smittet. Jeg kjente på usikkerhet i forhold til aktivitetsnivå og bortfall av kunder. Jeg tenkte på mine ansatte, og selvfølgelig på økonomi og potensielle permitteringer. Det var massivt med endring i den første tiden på hva som var lov og ikke lov. Det var sjokkerende og uvirkelig for oss alle. Altså det var jo krise. Det er nesten så jeg har fortrent det, som en fødsel, for det ble så intenst. Vår eksistens som en velfungerende og voksende organisasjon ble truet, og jeg kjente på ansvaret for ansatte og drift. Det var dramatisk.

Gullsitat: *“For sånn unntakstilstand og krise, og kan ikke reise og ikke ditt, og ikke datt. Man får masse restriksjoner, sant. Det er jo mange ikke sant også sånn man hadde jo det i verdenskrigen og. Du kan ikke gå, du kan ikke bevege deg, du kan ikke gå utenfor døren din engang, ikke sant? Og det er fare. Og det er tross alt fare for liv, og usikkerhet og. Og*

## LEDELSE UNDER PANDEMI

herregud, altså bildene fra Italia. Altså sånn det stod på i begynnelsen. Det var jo krise.”  
(Liv).

### *Undertema 2: Lederrollen i unntakstilstand*

Jeg og ledergruppen fokuserte på det andre vil kalle kriseledelse. Vi dannet en oversikt og felles forståelse over hva myndighetene ba oss om å gjøre og hvordan det berører oss som organisasjon. Vi etablerte et koronaråd, en gruppe som hadde ansvar for informasjonsinnhenting og kontakt med myndighetene. Jeg prøvde å navigere etter “hva er det verste som kan skje”, og avdekke hva behovene var. Jeg mobiliserte og tok raske beslutninger da jeg skjønnte hva som kom inn over landet og hvordan det ville påvirke alt. Jeg kjente på et stort ansvar om at beslutningene ville få konsekvenser for så mange andre. Jeg hadde mange møter og telefonsamtaler med andre ledere. Vi må jo gå i takt. Jeg merket at vi nådde grensepunkter der avgjørelser vi hadde avventet med tilslutt måtte tas. Jeg opplevde en endring i lederrollen som handlet om å komme mer nær de jeg leder, og at jeg ble mer synlig enn i en normal situasjon. Jeg måtte være tydelig og informativ, og gi mening i kommunikasjonen, for å gi så mye trygghet og forutsigbarhet jeg kunne.

Gullsitat: “I en sånn situasjon som dette her, så er min erfaring at det krever tydeligere ledelse. Det krever tydeligere, altså, du spør jo ikke om beredskap, men jeg tenker elementer derfra, i mitt lederskap, fordi i beredskap så må du være så mye tydeligere. Hvis det er en krise så må det være tydelighet, og du må gi trygghet og litt av det tar jeg med meg nå sant, i det vi gjør.” (Kjersti)

### *Undertema 3: Tilpasning over tid - en ny normal*

Jeg leste terrenget, aksepterte omgivelsene og omstendighetene, og fokuserte på organisasjonens formål, gitt omstendighetene. Vi hadde en svært rask omstilling. I løpet av den første uken innførte jeg smittevern på arbeidsplassen og hjemmekontor for de som kunne ha det, og digitaliserte det som var mulig å digitalisere av driften. Vi økte kontroll og rapportering slik at vi kunne følge med på balansen i likviditeten og de ansatte; hvem som var hvor, om noen var syke, hvem som var hjemme. Jeg har daglige morgenmøter med de nærmeste. I starten kalte vi dette beredskapsmøter, men nå overdramatiserer vi ikke det lengre. Dette har blitt overraskende selvfølgelig for oss nå. Jeg og vi i organisasjonen jobber annerledes; måten å drifte på, måten å møte kunder på. Måten vi driver på har på mange måter blitt forbedret og vi har funnet noen nye løsninger som hjelper oss i tilpasningen.



Gullsitat: “*Jeg tror ikke ting går tilbake til normalt. Jeg tror dette representerer et skifte.*” (Trond)

### **Du skal aldri undervurdere effekten av en felles ytre fiende**

#### *Undertema 1: Samarbeid*

Den opplevelsen av en felles ytre fiende, gjør at man får en sterk felles forståelse av situasjonen, og jeg tror at det gjør at alle blir en del mer rausere med hverandre. Både internt i ledergruppen, mellom ledergruppe og ansatte, og mellom avdelinger og selskaper er det et ønske å hjelpe hverandre, fordi vi står alle sammen i dette, og det legger et godt grunnlag for samarbeid og samhandling. Vi møtes også mye oftere nå, det er tryggere og mer tidsbesparende over digitale plattformer, som har skapt bedre oversikt enn til vanlig. Det har også forsterket samhandlingen. Paradokset er at vi sitter på avstand. De ansatte har vært kjempeflinke og tilpasningsdyktige. Vi er en styrket organisasjon.

Gullsitat: “Og så føler jeg jo da at denne krisen har beveget vårt selskap i riktig retning knyttet til collaboration, og raushet og samhandling og samarbeid, og det er en ting som betyr mye for meg, og som jeg brenner mye for, og da synes jeg faktisk vi har fått litt sånn hjelp på veien, for det er flere som har åpnet øynene for at “hm, hvis vi har *det* som vår hovedregel i stedet for å sitte og gnurre på ting og holde på ting og si at dette er mitt, så blir det jo mye gøyere for alle.” (Jon)

#### *Undertema 2: Få konflikter tross store endringer*

Som leder opplever jeg at de ansatte har vist stor forståelse og villighet for endringene og tiltakene som har blitt gjort. Jeg har opplevd at det har blitt mindre friksjon og diskusjon enn forventet, kanskje fordi vi alle opplever at noe står på spill? Jeg tror ikke den forståelsen ville vært like stor dersom behovet for endring kom innenfra. Etter min erfaring ville det vært mye mer konflikter da. Jeg tror mange begynner å bli lei av situasjonen, og gjerne vil tilbake til den gamle normalen. Samtidig så forstår de at det ikke er oss, altså ledelsen, som setter premissene her, det er den felles ytre fienden. Det har nok også hjulpet at Erna og myndighetene har vært så gode ledere under denne tiden, og at det har vært lett å stille seg bak narrativet de har laget.

Gullsitat: “Det hadde vært fryktelig mye mer krevende, du ville hatt mye mer diskusjoner, altså du har jo litt sånn medarbeidere og motarbeidere, alltid, rundt om i team, som du som

## LEDELSE UNDER PANDEMI

direkte leder må håndtere. Jeg tror at vi, at vi, alle ser hva vi har klart nå, jeg ser at endringsvilligheten er tilstede hos langt flere enn vi har hatt før. De har sett den der, de har erfart selv at vi endrer til det bedre, ikke til noe som er dårligere, vi har endret til noe som faktisk fungerer, gitt omstendighetene da.” (Maud)

### **«Det har jeg aldri gjort før, så det får jeg sikkert til» -**

#### *Undertema 1: Erfaring med stress og stressmestring i lederrollen*

Jeg er vant til å ha tidsmangel og stressede situasjoner. Under pandemien har balansen mellom jobb og fritid blitt enda mer utvasket, men jeg sover jeg godt om natten, er ikke på tuppa, sint eller bekymret. Jeg føler likevel at jeg klarer å balansere jobb og fritid bra. Samtidig føler jeg at dette må nyanseres litt, for det har jo vært krevende. Men utfordrende situasjoner trigger meg. Jeg har jobben med meg hele tiden, men for meg er det ikke et problem. Hvis jeg skal være en god leder, må jeg også ta pauser. Jeg klarer å være på jobb når jeg er på jobb, og selv om jobb og fritid ofte går over i hverandre, prøver jeg å koble ut, og det er jeg bevisst på. Man må lære å være litt strukturert, og ha litt disiplin, hvis ikke blir man helt utslitt. Jeg tror det er viktig å ha avbrekk, og øver meg på å være en god rollemodell for kollegaer. Jeg gjør ting utenfor jobben som er av fysisk aktivitet for å koble av. Men hadde jeg hatt kryssord som lidenskap, så hadde det nok vært vanskeligere å få et avbrekk.

Gullsitat: “Du går ikke fra den når du går hjem. Du har den med deg hele tiden, og du må jobbe litt om kvelden og sånn. Men jeg føler at jeg, det har ikke, for meg vært et problem. Men jeg hører at mange andre sier at det har vært et problem, og det forstår jeg. Så man må på en måte være litt sånn strukturert, og ha litt disiplin på å ta seg fri.” (Kjersti).

#### *Undertema 2: Personlige egenskaper*

Jeg er empatisk og glad i folk. Jeg er ganske omstillingsdyktig og fleksibel. Jeg er mild i person, men tydelig i sak, og holder det strategiske blikket. Jeg har god kommunikasjonsevne, og verdsetter åpenhet og ærlighet. Jeg blir sjelden stresset, og blir ikke så bekymret eller dårlig av vanskelige situasjoner. Jeg holder roen i stressede situasjoner. Jeg har mye vilje og driv. Jeg er trygg på meg selv. Håper ikke jeg høres skrytete ut, men jeg liker at jeg kan gjøre en forskjell. Som person er jeg optimistisk av legning, jeg tenker at det som oftest løser seg, men jeg er også lydhør når folk har sine bekymringer.

Gullsitat: «Som Pippi sier; “Det har jeg aldri gjort før, så det får jeg sikkert til» (Liv)

### **Ledelse handler om mennesker, ikke excel**

#### *Undertema 1: Å lede som et medmenneske*

Da pandemien kom, så søkte jeg til både mine egne og organisasjonens verdier, og brukte dem til å navigere i utøvelsen min av ledelse. Jeg har forsøkt å imøtekomme ansattes behov i lys av situasjonen. Jeg er opptatt av samhold, inkludering, transparens, anerkjennelse og gjensidig tillit i all min ledelse. Opplevelsen min er at pandemien har forsterket ledergruppens bevissthet rundt “people first”-strategien vår. Jeg har fokusert på å beskytte folkene våre siden det er de som er organisasjonens substans, og av samme grunn må jeg samtidig beskytte virksomheten. Derfor har jeg brukt mye tid på å kommunisere beslutninger, og ikke minst hvorfor beslutningene tas, det har vært viktig fordi noen beslutninger har skapt utrygghet. Om mine øvre ledere ikke har tatt de nødvendige verdivalgene for å skape trygghet og sette folk først, så har jeg gjort det på tross av. For meg er det ingen motsetning mellom det å være en empatisk leder som tar vare på folkene sine samtidig som man ivaretar kapitalistiske hensyn og virksomheten.

Gullsitat; “Jeg tror ledelse handler om mennesker. Altså det handler ikke om et excel-ark. Der tror jeg mange bommer. Altså sånn i disse periodene kan du sette alt inn i en kolonne i et excel-ark også får du siffer nederst også tar du en beslutning på det. Det tror jeg er dårlig. Dårlig. Det er jo en del av beslutningsgrunnlaget, men det kan ikke være det alene. Så jeg fleiper jo med det. Det er altfor mye blå russ ute i bedriftsledelsen mange steder. Jeg tror de beste lederne er de som bryr seg og som er opptatt av helheten.” (Stig)

#### *Undertema 2: Å fylle behovet for tilhørighet når man ikke kan møtes*

Vi savner å møtes fysisk. Jeg opplever at den begrensningen på menneskelig kontakt både i jobbsammenheng og på privaten er tung og utfordrende. En god del, de med familie for eksempel, har mulighet for menneskelig kontakt, men jeg ser at flere, særlig enslige, er mer isolert. Den daglige menneskelige kontakten er viktigere enn jeg kanskje har forstått før. Jeg er mer bevisst på at jeg må ringe de ansatte for å høre hvordan det går. I digitale møter setter jeg av noen minutter til at vi kan ha kaffeprat. Jeg møter de ansatte når jeg kan, enten som en runde hos de som er på arbeidsplassen, eller tar et “walk-and-talk”-møte sammen i jobbtiden. Vi har gjennomført sosiale arrangementer eller workshops på en ny og kreativ, digital måte. Noen ganger har vi faktisk, med en god del ekstra planlegging og omstendelighet, klart å gjøre møtene fysisk.

## LEDELSE UNDER PANDEMI

Gullsitat: “Det er, det er vel egentlig det med kommunikasjon. Det å ta en telefon, spørre hvordan det går med de, og kommunisere, kommunikasjon er jo det man gjør. Rett og slett øke kommunikasjonen. Altså jeg kjenner jo på det nå i etterkant og at jeg ringer gjerne en gang for mye enn å bare sende en mail eller å sende en tekstmelding, sant. Det å kunne prate med noen det er, ja, viktig. Så, ja, jeg tenker at det å rett og slett øke kommunikasjonen. Øke praten rett og slett, om det bare er for å gi en beskjed og høre hvordan det går og.” (Cathrine)

## Appendiks D



|                |                       |                 |                         |                       |
|----------------|-----------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>Region:</b> | <b>Saksbehandler:</b> | <b>Telefon:</b> | <b>Vår dato:</b>        | <b>Vår referanse:</b> |
| REK vest       | Ingvild Haaland       |                 | 11.11.2020              | 187331                |
|                |                       |                 | <b>Deres referanse:</b> |                       |

Anette Harris

## Ledelse under pandemi

**Forskningsansvarlig:** Universitetet i Bergen

**Søker:** Anette Harris

**Søkers beskrivelse av formål:**

*I mars 2020 endret samfunnets kontekst seg i stor grad. Den verdensomfattende COVID-19 pandemien som startet i desember 2019, begrenset radikalt menneskelig kontakt, generelt og i organisasjoner. Dette medførte en endret kontekst for ledere og medarbeidere. Formålet med prosjektet er å undersøke nærmere hvordan det er å være leder under en slik radikal endring av kontekst.*

*Vårt ønske er å intervju 10 - 15 mellomledere i norske organisasjoner, hovedsakelig i Bergen og omegn. Vi vil henvende oss til ledere i organisasjoner som tilsynelatende ikke har lidd store tap under pandemien, og heller kan tenkes å hatt rom for omstilling, innovasjon og nytenkning. Det skal gjennomføres en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer av alle informanter. En situasjon å sammenlikne med er vanskelig å avdekke, og vi mener derfor at dybdeintervju med ledere som stod i dette er riktig måte å innhente erfaringer og informasjon om hvordan de håndterte det på vegne av og i organisasjonen sin. Pandemien dette året endret konteksten rundt samfunnet i så stor grad at møtepunktene i hverdagen forsvant, særlig for mange arbeidsplasser. Samtidig utgjør pandemien en helsetrussel mot mange individer, og i starten hadde man ikke mye mer informasjon enn at det var svært smittomt, smittede individer kunne bli svært dårlige og få alvorlige følger - i verste fall død som følge. Ved en annen metode kan man miste verdifull informasjon lederne innehar ved å ikke gi dem muligheten til å fortelle med egne ord hva som skjedde, hva de gjorde og hva de har lært. All informasjon skal analyseres ved hjelp av systematisk tekstkondensering, en analyseprosess som kan gjennomføres uten at det knyttes til filosofiske røtter eller kvalitative metodetradisjoner.*

*Det finnes generelt lite forskning på ledelse under ekstreme situasjoner og kriser for ledere som ikke er operativt trent. Den situasjonen verden befinner seg i nå har satt krav til endring, omstilling og innovasjon hos mange. Vi befinner oss i en unik posisjon til å utforske nærmere hvordan denne situasjonen har påvirket ledelse i ulike organisasjoner. Pandemien er like aktuell i dag som den var i mars, og mye kan tyde på at vi aldri vil gå helt tilbake til "normalen". Vårt ønske er å bidra med ny informasjon til nytte for ledere på tvers av ulike bransjer om erfaringer med ledelse. Hvordan ser utøvelse av ledelse ut nå? Hva synes ledere viktigst med sin rolle? Hva er de største utfordringene,*

*og hvordan løse dem? Hvordan er relasjonen til medarbeidere? Har noe av dette endret seg under pandemien? Samtidig som at vi fremdeles befinner oss i en verdensomfattende pandemi, så er det også mye som kan tyde på at vi vil finne oss i en lignende situasjon i fremtiden, det vil da være hensiktsmessig med kunnskap om hvordan det best kan håndteres.*

---

REK vest

Besøksadresse: Armauer Hansens Hus, nordre fløy, 2. etasje,

<https://rekportalen.no> Haukelandsveien 28, Bergen

| E-post: [rek-vest@uib.no](mailto:rek-vest@uib.no)

Web:

## REKs vurdering

Vi viser til søknad om forhåndsgodkjenning av ovennevnte forskningsprosjekt. Søknaden ble behandlet av Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK vest) i møtet 21.10.2020. Vurderingen er gjort med hjemmel i helseforskningsloven § 10.

## Om prosjektet

Søker oppgir om forsvarlighet: "Ledelse under pandemi er et viktig og aktuelt samfunnsspørsmål i 2020, med lite forskning for ledere å støtte seg til. I næringslivet er det store utfordringer knyttet til å holde organisasjoner virksomme og vi tror innblikk i ledelse kan bidra til en vesentlig del av dette. Ulempene for den enkelte deltaker, gruppen og samfunnet regnes som relativt små sammenlignet med de potensielle fordelene."

## Data/materiale

Kvalitative analysemetoder

"Annen helseforskning (Kvalitative intervju. Vi vil intervjuere ledere om deres erfaringer og utfordringer. Vi spør etter informasjon som går på dem som person, og følelser de siste 10 måneder. Under pilotintervjuet vårt kom det uventet informasjon om intervjuobjektets helse relatert til å ha hatt COVID-19. Ledere har muligens hatt utfordringer med ansatte som blir syke, eller vært syke selv. Pandemien kan ha gitt ekstra belastninger som kan resultere i stressrelatert sykefravær, som det kan komme opplysninger om i intervjuene.)"

Intervjuer med opptak (lyd/video) (Det skal foretas mellom 10 og 15 semistrukturerte dybdeintervjuer. Det kan tenkes at det blir en blanding av digitale og fysiske møter. Avhengig av hvordan pandemien utvikler seg. Alle intervjuer vil tas opp ved hjelp av en diktafon som ikke kan kobles til internett.)

Planen er å intervjuere mellom 10 og 15 mellomledere i private virksomheter i Norge, hovedsakelig Vestland. Det vil bli satt av 90 minutter til hvert intervju. Transkriberte opplysninger vil videre analyseres ved hjelp av systematisk tekstkondensering. Systematisk tekstkondensering er tematisk tverrgående analysemetode som kan gjennomføres uten at det knyttes til filosofiske røtter eller kvalitative metodetradisjoner. Analysen består av fire ulike trinn: 1) å få et helhetsinntrykk, 2) å identifisere meningsdannende enheter, 3) å

abstrahere innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene, og 4) å sammenfatte betydningen av dette. Kvalitative studier er godt egnet for fenomen og situasjoner som det ikke finnes særlig tidligere forskning på som gjør det til en godt egnet metode for å studere ledelse under pandemi. Systematisk tekstkondensering er en metode egnet for masterstudier.

## Deltakere

Andre personer enn pasienter (Ledere og mellomledere i organisasjoner)  
20 deltakere.

## Rekruttering

Søker oppgir "Masterstudentene har identifisert ulike bedrifter som til synlig ikke har lidd store tap under pandemien og har ved hjelp av deres hjemmesider identifisert potensielle ledere som er aktuelle for intervju. Masterstudenter og prosjektleder vil også benytte egne nettverk for rekruttering. I tillegg vil vi kontakte næringsråd i Bergen og omegn for hjelp med å identifisere andre mulige informanter.

Masterstudenter Vibeke Dale Oen, Sara Helene Røyland Solberg og Jeanett Hansen Svihus vil alle sende forespørsler om deltakelse til ulike potensielle informanter.

Masterstudentene vil være fleksible i forhold til betenkningstid for den enkelte leder, men vi ønsker å gjennomføre alle intervjuer innen 15. desember.

De forespurte svarer til den masterstudent som opprinnelig sendte forespørselen, men vil også ha mulighet til å kontakte prosjektleder, Anette Harris."

## Forespørsel/informasjon/samtykkeerklæring

Det vil innhentes samtykke fra alle informanter.  
Informasjonsskriv og samtykkeskjema er vedlagt.

## Oppbevaring av data

Det er oppgitt i søknadsskjema at data ikke oppbevares indirekte identifiserbare ved bruk av koblingsnøkkel. Dette stemmer imidlertid ikke med oppgitt informasjon i informasjonsskrivet: «Alle opplysningene vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. En kode knytter deg til dine opplysninger gjennom en navneliste. Det er kun Vibeke Dale Oen, Sara Helene Røyland Solberg og Jeanett Svihus som har tilgang til denne listen.»

Komiteen forstår det som at data skal oppbevares indirekte identifiserbare ved bruk av koblingsnøkkel. Koblingsnøkkel og data må oppbevares på institusjonens forskningsserver (koblingsnøkkel adskilt fra andre data).

Når et forskningsprosjekt er avsluttet (senest ved godkjent sluttdato) skal en eventuell koblingnøkkel oppbevares i fem år (15 år ved legemiddelstudier), men kun for kontrollhensyn. Deretter skal en eventuell kodenøkkel slettes og data makuleres eller anonymiseres.

## Vedtak

Godkjent

REK vest har gjort en helhetlig forskningsetisk vurdering av alle prosjektets sider. Prosjektet godkjennes med hjemmel i helseforskningsloven § 10 i samsvar med forelagt søknad.

Med vennlig hilsen

Marit Grønning

Prof., Dr.med

Komiteleder

Ingvild Haaland Rådgiver

## Sluttmelding

Søker skal sende sluttmelding til REK vest på eget skjema senest seks måneder etter godkjenningsperioden er utløpt, jf. hfl. § 12. Dersom prosjektet ikke igangsettes eller gjennomføres skal prosjektleder også sende melding om dette via sluttmeldingsskjemaet.

## Søknad om å foreta vesentlige endringer

Dersom man ønsker å foreta vesentlige endringer i forhold til formål, metode, tidsløp eller organisering, skal søknad sendes til den regionale komiteen for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk som har gitt forhåndsgodkjenning. Søknaden skal beskrive hvilke endringer som ønskes foretatt og begrunnelsen for disse, jf. hfl. § 11.



