

«Covid minutt for minutt»



En lederstudie om endrede verdipraksiser under pandemien.

Anett Skjellet

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert Ledelse

Antall ord: 23991

Dato: 16.05.2022

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er ledelse og verdipraksiser, om hvordan ledere jobbet på sykehus under koronaen. Med formål om å kunne skaffe ny kunnskap om hvordan ledere endret sin måte å jobbe på når de jobbet under langvarig krise. Problemstillingen i denne oppgaven er:

- «Hvordan påvirket pandemien ledernes måte å lede på, med søkelys på verdipraksiser?»

Den tar utgangspunkt i koronabruddet i Norge, Oslo i perioden fra mars 2020.

Oppgaven og undersøkelsen er basert på en beskrivende kvalitativ studie hvor jeg har innhentet empiri gjennom dagbøker og fokusgruppeintervju. Datainnsamlingen er innhentet av fem ledere fra Oslo universitetssykehus som har skrevet dagbok fra da pandemien traff Norge i mars 2020 frem til august 2020. For å underbygge og for få mer utdypende og verdifull informasjon om hvordan de opplevde denne tiden, så ble de samme ledere intervjuet i etterkant.

Mine funn identifiserer noe av det komplekse å være leder i under koronatiden, oppgaven kan kanskje bidra med økt forståelse om hvilke betydning verdipraksiser har og hvordan verdipraksiser endret seg under en langvarig krise.

Jeg prøver å svare på problemstillingen min ved å trekke frem tre hovedfunn som kom frem i dagbøkene og intervjuet. Følgende funn:

- Usikkerhet og bekymring
- Ledernærhet
- Informasjon

Verdipraksiser er verdier som kommer til uttrykk i praksis, ved at ledere utførte ulike handlinger- som igjen kan beskrives som type verdipraksiser. Verdipraksiser er i denne sammenheng er praksiser som utspiller seg enten i form av ord eller handlinger som ledere gjør i praksis. Ledere brukte mye tid på å berolige og trygge de ansatte- usikkerhetene og

bekymringene var store, de hadde en høy grad av ledernærhet i form av tilstedeværelse i avdelingene, de tok vare på da ansatte, og tok ansvar. Ledere brukte mye av tiden sin på å innhente informasjon, og videreformidle informasjon. Verdipraksiser som ble betydningsfulle og hvordan disse endret seg i denne perioden er studies hovedmål.

Studien gir et innblikk i hvordan ledelse ble utført og hvordan ledere løste de ulike utfordringene som oppstod under korona- pandemien. Studien kan være et bidrag til forståelsen av verdibasert ledelse i en krisetid.

Nøkkelord er: ledelse, verdier, verdipraksiser, verdibasert og kriseledelse.

Abstract

The theme of this master's thesis is leadership and value based practices, about the work tasks of hospital management during the coronavirus pandemic. The main goal is to provide new knowledge about how leaders changed their work routines while working through a prolonged crisis. The research question of this thesis is:

- “How did the pandemic affect hospital management's ways of leading staff, especially through value based practices?”

My thesis is based on the March 2020 outbreak of coronavirus in Oslo, Norway.

The thesis and research are based on a descriptive qualitative study where I have collected empirical information through journals and by interviewing focus groups. The collection of data has been made possible by five Oslo university Hospital leaders who have been keeping journals through the whole period from when the pandemic hit Norway in March 2020 up to August 2020. These five leaders have later been interviewed to substantiate the content of their journals, and to get more elaborated and valuable information about how they experienced the period of time they documented.

My findings identify some of the complexity of being a leader during a pandemic. Hopefully this thesis will contribute to an increased understanding of the importance of value based practices, and how these practices may change during a prolonged crisis.

The answer to my research question is highlighted by three main findings from the previously mentioned journals as well as interviews. These are the findings:

- Insecurity and worries
- Leadership closeness
- Information

Value based practices are values that come to show through practice, by leaders performing different actions that may be described as value based practices. In this context, value based practices are both words and actions practiced by the leaders. During the pandemic, these leaders spent a lot of time reassuring and making their employees feel safe – when there was a great deal of insecurity and worries. They practiced great leadership closeness by being present at the wards, they took good care of their employees and they took responsibility. A great portion of the leaders' time were spent on gathering information and to pass this information on. Value based practices that became meaningful, and how these changed during the period in question are this study's main goal.

This study gives insight into how leadership was executed and to how leaders solved the different challenges that came with the coronavirus pandemic. The study may contribute to the understanding of value based leadership in a time of crisis.

Keywords: leadership, values, value based practices, value based, crisis management

Forord

Da er flere år med skolegang over, det har vært veldig lærerikt og innholdsrikt. Det å være masterstudent på VID; Oslo har vært en fin tid med mye læring og påfyll av lærdom jeg aldri har fått om jeg ikke tok sjansen jeg fikk av min leder til å gå på dette studiet. Det har vært mange oppturer og nedturer som jeg ikke kunne forutse. Dette har vært en lærerikprosess, det å være med å studere tema som korona og ledelse; når man selv satt midt i «episenteret» av krisen. Det har vært interessant og utfordrende på samme tid. Jeg har hatt en unik tilgang til datamateriale, siden jeg selv satt som en del av et lederteam i starten av koronapandemien. Jeg var en av de som stod «midt» oppe i det når pandemien «traff» Norge og verden i mars 2020. Dette har vært utfordrende, men samtidig en fordel, da man innehar en erfaring som er ganske unik i denne sammenheng.

Masteroppgaven skulle ha vært levert i 2021, men dette lot seg ikke gjøre på grunn av koronapandemien, men nå er målet nådd, og det en stor drøm som nå går i oppfyllelse. Det har vært et berg og dalbane av frustrasjoner og lite tro på at man kan klare å gjennomføre oppgaven. Med på grunn av fine og gode mennesker rundt meg har jeg nå klart det.

Det er mange som skal takkes for at jeg nå har klart å gjennomføre dette studiet.

Takk til **venner, familie og ikke minst ledere/kollegaer** for alle heia rop og troen på at dette skulle jeg klare. Spesielt takk til en venninne som stilte huset sitt til disposisjon, slik at jeg kunne sitte uforstyrret en hel uke å skrive og lese.

Denne største takken går først og fremst til **Gry Espedal** for veiledningen, for masse nyttig og god kunnskap underveis. Hadde virkelig ikke klart det uten deg. Din kunnskap og viten er unik. TAKK.

Ikke minst så må jeg rette en STOR takknemlighet og takk til alle informantene som tok seg til, og ville bidra til denne studien. Det at de tok seg tid i en meget hektisk hver dag vil jeg være dere evig takknemlig for.

Oslo, mai 2022.

Anett Skjellet.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
1 Innledning	9
1.1 Begrunnelse for valg av tema og hensikten med studiet.....	9
1.2 Tema og problemstilling med forskningsspørsmål.....	11
1.2.1 Avgrensning og presiseringer	12
1.2.2 Oppgavens oppbygging	13
2 Teori og forskning	14
2.1 Kriser og Kriseledelse.....	14
2.2 Endringsledelse.....	17
2.3 Verdier, Verdipraksiser og Verdibasert ledelse.....	18
2.3.1 Verdier og verdipraksiser	18
2.3.2 Verdibasert ledelse.....	21
2.4 Empiriske studier	22
2.5 Oppsummering.....	23
3 Metode	24
3.1 Kvalitativ metode og Vitenskapelig ståsted	24
3.1.1 Forskningsprosjekt korona, ledelse og verdier (KVL).....	27
3.1.2 Kontekst.....	27
3.1.3 Oslo universitetssykehus som case organisasjon	29
3.2 Valg av datainnsamling.....	31
3.2.2 Datainnsamling.....	31
3.2.3 Rekruttering av informanter.....	32
3.2.4 Dagbok som metoden	33
3.2.5 Presentasjon av dagbøkene.....	35
3.2.6 Fokusgruppeintervju.....	38
3.2.7 Gjennomførelsen av fokusgruppeintervjuet	39
3.2.8 Transkribering.....	40
3.3 Begrensninger ved intervjuemetoden	41
3.3.1 Min forforståelse	41
3.4 Analyse og koding	43
3.5 Metoderefleksjon	45
3.5.1 Validitet	45
3.5.2 Reliabilitet.....	45
3.5.3 Forskningsetiske sider	46
3.5.4 Forsker rollen.....	47
3.5.5 Oppsummering.....	48
4 Funn	49

4.1	<i>Usikkerhet og bekymring</i>	52
4.1.1	Kontroll behov	52
4.1.2	Lede i en krise	53
4.1.3	Oppsummering.....	54
4.2	<i>Ledernærhet</i>	55
4.2.1	Ta vare på de ansatte	55
4.2.2	Ansvarsfølelse.....	57
4.2.3	Tilstedeværelse.....	58
4.2.4	Oppsummering.....	59
4.3	<i>Informasjon</i>	60
4.3.1	Kommunikasjon	60
4.3.2	Endring og tempo	61
4.3.3	Samarbeid.....	62
4.3.4	Oppsummering.....	63
5	Drøfting	64
5.1	<i>Verdibasert ledelse - usikkerhet og bekymring</i>	65
5.2	<i>Verdibasert ledelse -ledernærhet</i>	67
5.3	<i>Verdibasert ledelse- Informasjon</i>	71
5.4	<i>Praktiske implikasjoner</i>	74
5.5	<i>Oppsummering</i>	75
6	Konklusjon	76
	Litteraturliste	80

1 Innledning

1.1 Begrunnelse for valg av tema og hensikten med studiet

«mange avgjørelser som må bli tatt veldig kjapt, men dette er å leve inn i en uforutsigbar verden, fordi vi ikke visste hva vi skulle inn i, som jo virkelig er covid minutt for minutt» (Sitat fra informant fokusgruppe intervjuet, desember 2020)

Informasjonen var eksplosiv og mye. Det som var nytt for en time siden, var plutselig ikke gjeldene lenger. Informasjonen var overveldende og mye, og endringer ble gjort på et blunk. Bekymringen og usikkerheten var stor blant medarbeidere og ledere, ja hele samfunnet og verden. Ingen visste hvor dårlige pasientene var når de kom. Hadde vi nok og rett smittevernsutstyr? Hvor mange ville bli syke av de ansatte, har vi nok folk? Ingen hadde kunne forestilt seg at vi i mars/april 2020 skulle gå tom for smittevern utstyr på sykehuset, at vi måtte bruke om igjen utstyr fordi det ikke fantes mer. Kaoset var total, ikke bare i verden, i Norge, men også på sykehusene.

Som en del av et lederteam på en stor medisinsk sengepost fikk jeg kjenne dette på kroppen. Det å måtte stå i skvisen mellom de ansatte sitt behov og hva den øverste ledelsen ønsket var til tider krevende. Alt endret seg, og det var ikke tid til refleksjoner eller medvirkning. Vi på sykehusene er vant til endring, men da en endring over tid, som man kan justere og evaluere underveis. Krisen som nå hadde oppstått ble alt man tenkte på, ingen var forberedt, og veien ble til mens vi gikk. Lederne på sykehuset, fra helt øverst til de lederne helt nederst visste heller ikke hva som ville skje. Tema på alle møter var Covid, i e-post, i lunsjen, i gangen og ikke minst i media. Endringer skjedde på minuttet, på timen eller i løpet av en dag. «Covid minutt for minutt» ble en realitet. Fra å være et «åpent» sykehus, ble vi et lukket sykehus. Hvor lenge skulle man leve i en slik unntakstilstand? Lederene stod midt i krisen, og skulle klare å håndtere dette. Organisatoriske kriser som enten oppstår på grunn av naturkatastrofer, ulykker eller pandemier krever en ledelse som er effektiv, og at man handler raskt. Vi som jobber i helsevesenet som ledere har allerede komplekse krav og forhold oss til. Vi skal alltid tenke pasientsikkerhet og kvalitet- samtidig skal vi tenke på økonomi og ressursbruk,

utdanning ikke minst. Men det er også mange andre ting som skal håndteres og ordnes. Alt dette samtidig i en hektisk hver dag.

Pandemien ble enda en ting på den lange listen som ledere måtte håndtere uten noen særlige forutsetninger. Noen ledere var med når 22 juli skjedde så noen hadde noe kompetanse på den type kriseledelse. Men til vanlig er ikke kriseledelse en ferdighet lederer har på sykehus, og man kan vel si at vi ikke var forberedt på denne alvorlige utfordringen som vi nå plutselig stod ovenfor.

Når fokuset i studien er ledere, er det naturlig å definere hva ledelse er. Ledelse har mange definisjoner, men Jacobsen og Thorsvik (2015) skriver at det er en enighet om at «*ledelse er en adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tekning, holdning og adferd*» (Jacobsen og Thorsvik, 2015 s, 419). Forfatterne sier at når ledelse skjer innenfor organisasjonen sine rammer handler ledelse om å få andre til å arbeide, arbeide for å realisere mål, motivere til ytelse, og til trivsel i arbeidet. Arnulf (2012) defineres ledelse som det å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt. Med begge disse definisjonen som en bakgrunn så vil det være interessant å lete etter verdipraksiser endret seg.

Jeg var selv en del av mellomlederteamet på en sengepost på Oslo universitetssykehus (OUS) som ble hardt rammet, og så endringer skje på kort tid. Ikke bare nede på sengeposten som jeg jobbet, men hele organisasjonen. Endringer i måten man leder på, måten man kommuniserer ut, gir informasjon på. Alt dette kan man tenke er nye praksiser og fenomener som oppstod. Hverdagen på sykehuset ble hektisk, man måtte berolige, motivere og trygge de ansatte; vi ledere måtte svare på mange spørsmål fra de ansatte og pårørende, det handlet om alt fra sin egen livssituasjon om karantene, smitte, sykdom og mange andre spørsmål, det ble mye å håndtere for den enkelte leder. Det ble mye opp til lederen for den enkelte hvordan hen eller hun håndterte dette. Alle stod vi i en eller annen form for krise- ikke var det nok ansatte, mangel på utstyr, for få sengeplasser, lite eller ingen informasjon. Plutselig var alle vi ledere kriseledere uten å inneha kompetansen.

En mellomledere eller sengepost leder i OUS er den personen som er nede på «gulvet»- det er de som styrer en avdeling med alt det innebærer. De har ansvar for inntak av pasienter, de har

oversikt over alt på avdelingen, de har ansvar for at kvaliteten på tjenesten de ansatte gir er av god kvalitet og de har ofte ansvar for mange ansatte. Lederspennet er ofte stort, på noen avdelinger kan en leder ha ansvar for 50- 60 ansatte. Noen som gjør at det kan tenkes at det var en stor utfordring når krise i mars 20 oppstod- hvordan klarte de å lede de ansatte gjennom krisen.

1.2 Tema og problemstilling med forskningsspørsmål

Gjennom min karriere som sykepleier i snart 20 år så har jeg opplevd mange endringer og små kriser på mine arbeidsplasser. I disse prosessene har medarbeidere vært deltakende i prosessen, og kan da oppleves som vellykket. Men i denne situasjonen var ikke dette oppnåelig, da endringen som oppstod måtte skje fort, og det var ingen tid i å involvere medarbeiderne på samme måte som i en vanlig prosess. Lederen fikk bare beskjed eller noe informasjon om at noe måtte endres eller ordnes uten at det var en diskusjon eller meningsutveksling rundt det som skulle skje.

Med innledningen og begrunnelsen i tankene, så vil min problemstilling bli:

- «På hvilken måte påvirket pandemien ledernes måte å lede på, med søkelys på verdipraksiser?»

Andre aktuelle forskningsspørsmål som vil være interessante er:

- Hvordan ble verdipraksiser utfordret eller endret i forholdt til «normal situasjonen»?
- Hvilke verdipraksiser fremtoner seg i en langvarig krise?

Datainnsamlingen til denne studien vil være dagbøker skrevet av et utvalg av ledere, dagbøkene er skrevet i perioden fra mars 2020 til august 2020. Dagbøkene er skrevet i en tid da det var mye usikkerhet og bekymringene var store. Etter at lederne hadde skrevet dagbøker

så ble det også gjort et fokus gruppeintervju som ble gjort noen måneder etter de hadde skrevet dagbøkene.

Dette er ingen stor studie, men det vil nok gi et innblikk i hverdagen til lederne i en kritisk tid, om hvilke verdipraksiser som ble betydningsfulle i denne krigssituasjonen. Siden det er en stund siden grunnlaget og datainnsamlingen for studien er gjort, så er det nok noen fler som har studert ledelse i forhold til pandemien. Men denne studien vil forhåpentligvis bidra til en bedre forståelse av hvordan verdipraksiser er av betydning i forhold til ledelse, og hvordan ledere måtte tilpasse seg raskt for å minimere krisen for medarbeidere og sykehuset.

1.2.1 Avgrensning og presiseringer

I denne studien har jeg valgt å sette søkelys på mellomledere i sykehuset. Ikke i hele sykehuset, da det hadde blitt for stort. Jeg har heller ikke gjort sammenligner mellom andre sykehus, men dette kan eventuelt være aktuelt å gjøre ved en senere anledning, da mine antakelser er at mine funn kanskje vil være gjeldene for flere sykehus, uten at jeg har belegg for å si dette.

Men jeg har valgt ledere i min klinikk. Alle ledere har ganske like erfaringer og utdanning som leder, alle var ledere for neste like store sengeposter, de hadde med andre ord ganske like utgangspunkt. Jeg har ikke tatt med medarbeiderne i denne studien, det hadde også vært interessant og forsket på hvordan de opplevde det å bli ledet i en krise. Men min oppgave er ikke stor nok til det.

Underveis i denne studien har vi vært fler som har studert ledelse og covid 19, og det har vært mange temaer som har kommet opp. Vi har hjulpet hver andre med å se på ulike perspektiver. Og det er andre i masterprogrammet som har studert andre deler av dette fenomenet med ledelse under pandemien. Mitt fokus vil være hvordan verdipraksiser som endret seg, hva skjedde, hvilke faktorer som var med på å skape denne endringen og usikkerheten, og hva gjorde lederne da? Jeg har også vært en del av en gruppe på fire studenter som alle har skrevet om ledelse under pandemien, vi har møttes tre ganger i løpet av et år, vi har inspirert hverandre, drøfte teori sammen, og felles utfordringer rundt tema. Jeg var også en del av et lederteam når pandemien slo til på sykehuset i mars 2020.

1.2.2 Oppgavens oppbygging

Her vil jeg presentere hvordan jeg har bygd oppgaven, slik at det blir lettere for leseren. I første kapittel er Innledning med problemstilling og avgrensning av oppgaven. I neste kapittel, kapittel to vil jeg redegjøre for det teoretiske perspektiver jeg har fulgt, samt sentrale begreper og fenomener som vil være førende for oppgaven. I kapittel tre vil jeg presentere hvilke metode jeg har anvendt i forhold til å det å samle inn data, analyse og koding. Jeg vil også skrive om tidligere forskning. Kapittel fire vil jeg presentere alle funnen mine fra dagbøker og fokusgruppeintervjuet.

Nest siste delen min vil være drøftingen, hvor man løfter blikket opp, og ser hva man har kommet frem til. Dette vil jeg drøfte med hjelp av funnene mine- teori og tidligere forskning. Her kommer også de praktiske implikasjonene. Hvordan verdipraksier endret seg, og lederne sin måte å lede på vil bli gjennomgått, og betydningen. Helt til slutt kommer konklusjon.

2 Teori og forskning

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere teoretiske rammeverket for oppgaven, samt teori som jeg mener er relevant for min problemstilling. Jeg vil presentere relevant teori som først er kriser, kriseledelse, verdier, verdipraksis, verdibasert ledelse og endringsledelse/relasjonell ledelse. Deretter redegjør jeg for de ulike fenomener eller begreper som jeg mener er relevant for min studie- begreper som ledernærhet, informasjon, usikkerhet og bekymring.

2.1 Kriser og Kriseledelse.

I denne delen vil jeg skrive om hva som defineres som en krise og hva kriseledelse defineres som. Jeg vil beskrive hva studier og litteraturen sier hvordan det er å lede under en krise som passer til denne studien her. Jeg vil dra paralleller fra teorien ut i praksis for vise at det var en krise vi plutselig stod i mars 2020. (Samt hvilke utfordringer dette er for ledere.)

Definisjon på en krise er definert av mange. Det å lede under en krise vil være en utfordring for de aller fleste ledere, uansett hvor stor den og hvordan den treffer en organisasjon skriver Weisæth og Kjeserud (2007). Weisæth og Kjeserud sier at en krise er en situasjon hvor man stiller krav, så store krav at organisasjonen og ressurser ikke vil strekke til. De sier at dette er en avvikssituasjon, en situasjon som vil være en alvorlig trussel mot liv, sikkerheten, og truer virksomhetenes interesser. En situasjon som preges av høy usikkerhet, kontroll og styring er redusert, det er begrenset med informasjon, raske skiftninger og tidspress. De sier det vil oppstå lange og anstrengende arbeidsøkter. Alt dette vil oppleves som en ekstra belastning for ledelsen. I lys av det Weisæth og Kjeserud sier om kriseledelse man lett dra paralleller til det vi opplevde når korona viruset «traff» hos på sykehuset i mars 2020. Pandemien traff oss med en fart som fort ble oppfattet som en krise både i verden, nasjonalt og på sykehusene. Krisen og usikkerheten var hvordan begrense smitten. Krisen vi stod skjønnte vi fort ikke var en kortvarig krise, men en vedvarende krise over tid, og som vi fortsatt står i. Det var ikke en enkelt hendelse som var den utløsende faktoren for denne krisen, men noe vi i sykehusene og Norge ikke kunne begrense på egenhånd. Magne Aarset (2010) skriver i boken «Kriseledelse» at den krise kan deles inn i to, der han sier at overgangen fra en risiko for noe til en krise kan gå fort og umiddelbart, men det andre ganger kan ta lengre tid. Disse to typer krise har blitt kalt «kobrakrise» og en «pytonkrise». Kobrakrisen er den plutselige krisen- det

er en krise som er plutselig er faktum, organisasjonene er ikke forberedt men blir overrasket, og blir kastet ut i situasjonen. Pyton er mer den snikende krisen, som oppstår som en bagatell, men som kan bli gradvis mer truende, og etter hvert knuse organisasjonen (Aarset, 2010). En krise er uforutsigbar men ikke uventet og gode organisasjoner vil vite at kriser rammer de engang (Aarset, 2010). I min opplevelse av den krise som oppstod på OUS, så vil jeg hevde at det det var en kobrakrise ut ifra definisjonen. Det var en helt og holdent en overraskelse, og vi ble kastet rett ut i det, men samtidig så visste vi at en krise ville komme, noe vi hadde opplevd noe år tidligere, dog i en annen dimensjon enn nå.

Kriseledelse vil ikke bare være det å lede under en krise, men hvordan man kan normalisere forholdene i etterkant. (Aarset, 2010). Aarset beskriver også at det er en mer risikoledelse enn kriseledelse. Fordi man kartlegger risikoen i enhver situasjon. Målet med krigsledelse sier Synnøve Nesse (2017) er å løse krisen så fort som mulig med minst mulig skade. Ledere sitt mål er å gjenopprette normal drift så fort som mulig. Når en krise inntreffer så bruker organisasjonene de lederne de har, og regner med at lederen har en generell erfaring som er tilstrekkelig sier Nesse (2017). I min studiet kan man dra paralleller til at ledelsen ikke var forberedt. Det ble mye kaos i begynnelsen, ingen visste hvem som hadde ansvaret.

Informasjonen opplevdes som mangelfull og ikke tilstrekkelig. De ansatte hadde behov for mye informasjon, informasjon som var oppklarende i forhold til hvilke rutiner som gjaldt til enhver tid. Weisæth og Kjeserud (2016) sier at informasjon er avgjørende i en krisesituasjon uansett type krise. Det ble opprettet en beredskap stab/ kriseledelse nesten med engang i overordnet i sykehuset.

Min undring i den forbindelse da jeg skulle velge team for denne masteroppgaven, samt at jeg selv stod mitt opp i det, var om det å måtte lede i en slik uforutsigbar krise, og hvordan ledere måtte tilpasse seg i forhold til den ytre faktor som de ikke kunne gjøre noe med. Skjedde det en endring, hvilke endringer var dette? Gjorde ledere noe annerledes nå enn før pandemien, og hva gjorde de eventuelt annerledes?

Formålet med den studien er å se på hvordan mellomledere i organisasjonen håndterte det å måtte lede under en langvarig krise, og om hvordan verdipraksiser endret seg. Verdipraksis er i denne sammenheng som Gehman (Gehman et. al 2013) sier -det er ordene og handlingene i organisasjonen som skiller seg ut, og som sier noe om hva som er rett eller galt (Gehman et

al., 2013, s. 84). Gehman et. al bruker ordet distinkte som betyr klar og tydelig, som beskriver noe som skiller seg ut. Med et utgangspunkt at vi er i en langvarig krise kan jeg da finne verdipraksiser som skiller seg ut? Skiller de seg så mye ut fra normalen, at de hadde en betydning for det å lede i en krisesituasjon?

Kriseledelse er ikke nødvendigvis en kunnskap eller ferdighet som sykehusledere innehar, selv om noen kanskje vil hevde det. Sykehusene har stått i kriser før, men denne krisen ble så mye mer omfattende, da det innebar flere pasienter enn normalt, ha nok personell til stedet, ha nok utstyr og gi nok informasjon. Dette ble alt overgripende, og ledelsen på hver avdeling, hver post ble plutselig en kriseledelse i seg selv. Det oppsto mange store og tunge avgjørelser som måtte håndteres med engang- og vi som jobber i sykehusene stod plutselig i noe vi ikke hadde kontroll på.

Å lede i en så stor krisesituasjon er krevende for organisasjonen. Som sykepleier og med ansvar for driften i avdelingen min så jeg dette tydelig, og alle sengeposter ble hardt rammet. Organisasjonen ble endret i struktur. Som en del av lederteamet ble vi utfordret i måten å lede på. Ingen på sykehuset hadde vært i denne situasjonen før. Det ble opprettet ledernivåer for å holde kontroll på situasjonen. Beredskapsteam eller kriseteam ble etablert på kort varsel. Endringen ble stor for hver enkelt av oss, og ledere visste kanskje ikke mer enn oss ansatte. Usikkerheten var stor i hele organisasjonen, det var ingen som visste hva som vil skje. Organisasjonen ble satt under et stort press, og informasjonen til de ansatte ble enorm. Klinikken jeg jobber under ble til noen annet, pasienten som kom visste vi lite om, og usikkerheten var stor- men alle hjalp hverandre på kryss og tvers, og sammen dro alle i samme retning. Fra å sitte på hver vår «tue» og styre vær vår enhet, ble det til at alle var involvert i hverandres hverdag og hvilke problemer og utfordringer de enkelte satt med. Vi i Helsevesenet er vant med akutte nye oppståtte kriser, men som strekker seg ofte over en liten periode. Det som er unikt ved denne krisen er at den har strukket seg over lang tid, og er enda ikke over.

2.2 Endringsledelse

Siden jeg i min studie ser på verdipraksiser som endret seg under pandemien, er det naturlig å se hva litteraturen sier om endringsledelse, og med det få frem hva endring og endringsledelse er. Vi kan jo si at denne endringen ikke var planlagt fra ledelsen sin side, men noe som skjedde på grunn av noe som oppstod. Hennestad og Revang skriver i boken «Endringsledelse og ledelsesendring» (2017) at mange påstår at all ledelse er endringsledelse, dette fordi samfunnet og omgivelser endrer seg hele tiden. Endringene kan skje på grunn av ny teknologi, ansatte, bransje strukturen, ytre faktorer, samfunnet eller lovverk. Ledelsen skjer i dag hele tiden «i» endring (Hennestad og Revang , 2017). .

Forfatteren skriver at de bygger sine antakelser i om at endringsledelse er avgjørende kompetanse for at organisasjoner som av ulike grunner ikke kan fortsette som «før». Bedrifter som ikke klarer å endre seg eller er villige til dette, risikerer å miste omdømme og legitimitet. (Hennestad og Revang , 2017). I denne studien vil jeg ikke gå inn på endringsprosesser som er under utarbeidelse, men heller den endringen som skjedde gradvis over flere måneder i 2020 etter pandemien oppsto. Endringen kom som en følge på grunn av alt som skjedde i verden, Norge og i OUS denne nevnte perioden, og muligens pågår fortsatt.

Endringsprosessen var nok noe som oppstod på grunn av en ytre påvirkning, og som var påtvunget, som igjen kan ha hatt en påvirkning for ledere i OUS- uten at de kanskje tenkte over dette som en endring. Det er mine antakelser og erfaringer som gjorde at jeg tenkte at dette er en endringsprosess- hvor «alle» ble med- uten at det ble diskutert eller at ansatte ble tatt med i avgjørelsene. Endringsviljen på grunn av smittefaren ble høy, og alle bidro på en eller annen måte. Endringsprosessen oppstod som en konsekvens av noe. Endringsledelse har søkelys på at det er ytre faktorer som styrer, kravene er endret- og dermed fordrer det et annet handling og tankesett. Ledere i dag må hele tiden klare å identifisere ytre eller eksterne utviklingsmønstre, som gjør at de må justere kursen så tidlig som mulig. Ledere kan ikke sitte å vente for å være nøyaktige og presise når de blir utfordret på grunnleggende områder. De må heller være «*raske og omtrentlige*» enn «*nøyaktige og langsom*» (Hennestad og Revang , 2017). Leder må etablere enn forståelse hos de ansatt for hvorfor endringen er viktig, og utvikle prosesser som kan håndtere disse endringene. (Hennestad og Revang, 2017). I filosofiene om endringsledelse så fremheves det at ledere må være proaktive- altså handle før situasjonen oppstår.

Endringen i min studie handler mer om hva ledere endret i sin verdipraksis, hva gjorde nå som de ikke gjorde før. Dette er en form endring av ledelse, eller ledelsesendring som Hennestad og Revang (2017) kaller det. Dette skjedde ubevisst kanskje, og var ikke på noen måte planlagt, men var som en følge av det alle «stod» midt opp i.

2.3 Verdier, Verdipraksiser og Verdibasert ledelse

For å kunne reflektere og svare på spørsmål rundt verdier og verdipraksiser som min studie nettopp skal undersøke, så er det naturlig å se på ulike teorier om verdier, verdipraksiser og verdibasert ledelse. I denne delen av oppgaven vil jeg beskrive ulike teorier som er skrevet om det disse temaene. Verdipraksis og dets betydning ovenfor lederene, og hvilke verdipraksiser som gjorde seg gjeldende, eller endret seg under pandemien hos mellomlederne.

2.3.1 Verdier og verdipraksiser

Våre verdier definerer våre ønsker, oppførsel, handlinger og er våre usynlige veiledere. (Pearson & Clair, 1998). Pearson og Clair sier at handlinger er verdistyrte, verdiene danner intensjonsgrunnlaget for våre handlinger. Selznick (1957) sier at det å innføre verdier i en organisasjon er å «institusjonalisere», men han sier også at når man innfører verdier så oppstår det også motstand mot forandringer.

Espedal sier i Askeland et. al (2020, s 36) at Gehman et.al (2013) definerte verdipraksiser i organisasjoner som «saying and doings» som artikulere og oppnår det som er normativt rett, galt, godt eller dårlig. Schwartz (2000) sier at verdier er en viktig, spesielt sentral komponent i selve «jegèt» vårt og vår personlighet, de er forskjellig fra holdninger, tro, normer og egenskaper. Verdier er kritiske motivatorer for atferd og holdninger. Verdier refererer til ønskelige mål som motiverer til handling, noe som vil være relevant for denne studien.

«Understanding values work» av Askeland et.al (2020) sier at «Verdier er individuelle og kollektive oppfatninger av ønskelig transsituasjonell adferd, mål og idealer, og tjener til å veilede eller verdsette praksis» (Askeland et.al 2020, s. 26)

Videre sier han at implisitt i denne definisjonen er at verdier er ; 1) enten er eksplisitte eller implisitt kontekstuelle(romlig og tidsmessig); 2) tjener til mobilisering og direkte handling; 3) er ikke observerbare, men manifestert i eller som verdivurdering av praksiser; 4) erverves/tilegnes gjennom sosialisering til gruppeverdier, men likevel foranderlig gjennom erfaringslæring; 5) kontinueres, opprettholdes og endres i dialektiskinteraksjon mellom individet og hans eller hennes sosiale kollektiv og ;6) selv nå de deles, er de tvetydige og åpne for tolkning. Verdier har lenge vært ansett som viktige for å forklare handling i og rundt en organisasjon (Askeland et.al 2020, s. 26).

For å forstå verdiene sine betydninger så er det avgjørende sier den kanadiske forskeren Gehman et.al å forstå hvordan verdier praktiseres i organisasjoner. Hvordan oppstår slik praksiser, hvordan utføres de utover tid. Verdipraksiser er ord og handlinger i organisasjonene som artikulere og utfører hva som er normativt rett eller galt, godt eller dårlig.

I studien om verdier har Gehman et al. operasjonalisert det i fire mekanismer. Disse fire mekanismene må være til stede for implementering av nye verdipraksiser. I studien beskrives disse som «concern», «knotting», «performativity» og «circulation».

1)«concern» er bekymringslommer og usikkerheten, som kan oppstå hos ledere og ansatte når de oppfatter at den gjelden praksisen ikke er i tråd med det som er gjeldene- de synliggjør et behov, 2) «knotting» er nettverk som deler bekymringer og enkelte sitt behov- bekymringene settes i system. 3) «performativity» er å etablere og utføre verdipraksiser, nye verdipraksiser oppstår eller etableres- hva de gjorde, hvordan de løste de utfordringene og bekymringene, 3) «circulation» er sirkulerende verdier, verdipraksiser utvikles, endres og spres. Gehman med forskere sier at studien viser at arbeidet med verdier og verdipraksis ikke slutter her, men det er en kontinuerlig prosess om verdiarbeid og at det krever en bevissthet. (Gehman et.al, 2013, s.3)

Askeland et.al (2020) sier at verdier beskriver en ønsket retning av praksis. Man kan knytte og synliggjøre det Gehman et.al skriver i sin studiet opp mot det Aadland og Askeland (2017) skriver om verdier i og for praksis. De beskriver at «praksis» er forholdet mellom faktiske handlinger, tanker, språk, idealer og intensjoner som må forstås som en helhet. Praksis er med

andre ord det man som leder gjør, den praktiske delen av en lederjobb. Verdipraksiser er lederne sin måte å uttrykke sine verdier i praksis, hvordan de bruker verdier for å utøve ledelse. Jeg vil holde fokus på verdier i praksis da jeg mener det er mest relevant i min studie, hvor jeg ser etter hvordan verdipraksiser endret seg under pandemien.

Det er to ulike grunnforståelser som er beskrevet i litteraturen. Den ene er verdier for-praksis. Det vil si at verdiene kommer før handling. Lencioni (2002) skriver at verdier er lite verdt, om de ikke fører til handling. Ved å identifisere hvilke verdier som er ønskelig for en organisasjon, så kan man da lanserer tiltak som skal sørge for at verdier blir iverksatte i en organisasjon. Denne type verdioppfatning kalles for et objektivistisk verdisyn, det vil si at man oppfatter verdier som objektive, de er reelle og har virksomme egenskaper som er identifiserbare og kan observeres. Den andre måten å se på verdier- er de som blir til i det sosiale rom, som utvikles gjennom dialog og fortolkning. Verdier i praksis kalles denne forståelsen, den har en positivistisk grunnforståelse. Det vil si at man kan påvise en direkte sammenheng mellom årsak og virkning når man skal studere verdier. Denne forståelsen av verdier i praksis er den jeg vil i hovedsak bruke i dette studiet, siden jeg skal se på ledere gjør i praksis. Aadland og Askeland (2017) sier at begge disse forståelsene fungerer normativt og deskriptivt. Normativt så fungerer de som overordnede mål og idealer, deskriptivt så beskrives verdiene som utviklet av en gruppe som de mest meningsfulle. (Aadland og Askeland, 2017).

Så hva er verdier sett i lys av denne studien. Verdier er noe som et samfunn og organisasjoner ikke kan fungere uten skriver Bush (2012). Verdier gjør at vi som samfunn kan skape trygghet og tillit, slik at vi kan leve i harmoni (Bush, 2012). Verdiene gjør at vi kan lettere fatte beslutninger, og de kan samtidig bidra til at alle jobber mot mål som har en verdimeessig forankring, vi tilpasser oss ulike normer for hvilke handlinger vi gjør. Dette sier Bush er spesielt viktig i offentlig sektor. Han begrunner dette med de som jobber der ofte har ustrukturerte arbeidsoppgave, samt at de bruker mye skjønn og kompetanse for å løse komplekse oppgaver. Et kriterium for suksess sier Bush er at ledere fremstår troverdig og har tillit. Med dette mener han at lederes forfektede verdier-verdier som organisasjonene hevder de tro på og forsøker å etterleve og de praktiserte verdier samsvarer. (Bush, 2012) Han sier også at de personlige verdiene må samsvarer med organisasjonen sine verdier, og at ledere har en høy etisk standard.

2.3.2 Verdibasert ledelse

I verdibasert ledelse har ledere en sentral rolle, både når det gjelder personlig egenskaper og lederen sin adferd (Selznick, 1957). Selznick sier at det er lederen som preger og skaper organisasjonen sine verdier. Verdier blir forstått som uttrykk for hva som betyr noe i det sosiale liv, forhold som gjør at mennesker trives, og hva som fører til sosial oppblomstring (Askeland, Espedal, Jelstad Løvaas, Sirris, 2020). Et av kravene for god ledelse er at den skal være tydelig, og skal verdibevisst ledelse etterkomme dette kravet må verdiforståelsen være avklart. Den må være godt kommunisert ut i organisasjonen sine medlemmer. Ledelsesteorien bør utgjøre en forskjell og være praktisk (Aadland og Askeland, 2017). Aadland og Askeland sier at om ledelsesfilosofien ikke fører til merkbar forbedring, de sier også at den avgjørende faktoren er at det må være sammenheng mellom verdier og handlinger (Aadland og Askeland, 2017). Verdier lar seg aldri studere direkte, verdier utvikles gjennom dialog og fortolkning. Verdibevisst ledelse kan beskrives som en leder stil med søkelys på organisasjonens retning og verdier sier Thomson (2009). Aadland og Askeland (2017) trekker frem *bevisstgjøring* og *begrunnelse* som argumentasjon for hvorfor verdibevisst ledelse er å foretrekke. Dette vil høyne kvaliteten på praksis og utbytte av virksomheten. Man kan si at denne filosofien er form for praksis, leder må knytte verdiarbeid inn i diskusjoner om det som skal gjøres, noe som kan videreføres inn i det praktiske. Verdier er knyttet opp mot handlinger Forbedringsarbeid og kvalitetsarbeid kan være eksempel på en type verdiarbeid ute i organisasjonene. Når vi lurer på hva vi skal drive med, eller hvorfor vi skal gjøre det er det fordi verdier er blitt et viktig team for ledelsen (Aadland og Askeland, 2017). Eksempler på verdiarbeid er mange, men likestilling er kanskje et verdiarbeid som mange kjenner godt til- som er en verdipraksis som mange jobber mye med ute på arbeidsplasser. Det samme gjelder nok også integreringsarbeidet. Organisasjoner skal også ivareta menneskene der. Verdiarbeid i en organisasjon handler om å skape verdier, ledere fordeler oppmerksomhet og anerkjennelse. Verdier som blir sett og anerkjent blir tatt i bruk, dette handler da om verdier for praksis. Ledere som er verdibevisste i sin ledelse er en leder som forsøker å mobilisere og styrer sine medarbeidere til handlinger, og gjøre en innsats gjennom søkelys på de grunnleggende verdiene en organisasjon har. Ledere må prioritere og avveie mellom disse, dette er å lede i retning og med et formål. Aadland og Askeland (2017) sier at verdibevisstheten ligger i handlingene, og at man handler i forhold til det. Ifølge de så kan

verdier sees i etterkant av handlingen eller handlingene. Dette kaller de verdier i- praksis, og det kommer til å være fokuset i denne oppgaven.

Aadland og Askeland (2017) sier at verdier i-praksis er en nøkkel til verdibevisst/basert ledelse. Det er den praktiske utøvelsen av verdier som har betydning, ikke de som er nedfelt på papirer eller styret. Busch (2012) sier at verdier er implisitte og eksplisitte, der hvor de eksplisitte er de verdier vi har gitt en betegnelse, og de implisitte verdiene styrer de handlingene uten at vi er beviste på det. Aadland og Askeland (2017) sier verdier i- praksis er at verdiene sees i etterkant av en handling. De sier at verdiene har en instrumentell funksjon for organisasjonene.

2.4 Empiriske studier

I forhold til Endringsledelse og kriseledelse så er det forsket mye på dette. I et søk med «nøkkelord» som endringsledelse og kriseledelse så ser jeg med et søk på ulike steder som google, bibsys og i pensum at det er gjort relativt mye studier på dette i form av mange Masteroppgaver, tidsskrifter, bøker og artikler. Det som er skrevet om kriseledelse, har en dreining mot store katastrofer innenfor spesielt i industrien. Jeg fant lite eller ingenting som omhandlet verdier og kriser. Men fra da pandemien oppstod og frem til i dag har det kommet mange artikler, tidsskrifter og bøker som omfatter verdier, kriseledelse, pandemi, covid 19. Men ledelse knyttet opp til Covid-19 var det lite forskning på i mars. Men man ser nå at dette har endret seg, det kommer stadig ut forskning i forhold til covid-19, og det har også kommet ut artikler og noen bøker i de siste årene om ledelse, pandemien og kriser. Noe av dette er lest og brukes aktivt i denne studien. Jeg har også lest andre sine mastergrader for å få et innblikk og en økt forståelse for tema.

Jeg har også lest beredskapsplanen for Oslo universitetssykehus som beskriver hvordan sykehuset skal opptre når det oppstår store kriser, også den delen som omhandlet pandemi.

Men har ikke brukt dette inn i denne studien. Beredskapsplan ligger tilgjengelig ute- dette sier noe om hvordan vi som avdeling skal opptre, og hva som eksakt skjer. Dette dokumentet blir årlig oppdatert, og den er skrevet av toppledelsen i sykehuset, men med representanter fra de ulike klinikkene.

2.5 Oppsummering

Jeg har nå redegjort for den teoretiske delen for denne studien. Teori som Krise og Kriseledelse, samt Verdier, Verdipraksiser og Verdibasert ledelse. Jeg har også redegjort for Endringsledelse, da denne studien er en studie om verdier i endring, og hvordan verdipraksiser endret seg. Jeg har også redegjort for empiriske studier.

Neste kapittel vil ta for seg den metodiske tilnærmingen som i denne studien er kvalitativ, med bruk av dagbok og fokusgruppeintervju.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg forklare mine valg av metode for min studie og begrunne valgene jeg har gjort underveis. Dette for å vise leseren hvilke refleksjoner og valg jeg har tatt underveis i denne masteroppgaven. Denne masteroppgaven vil nok se annerledes ut, og komme med andre konklusjoner enn andre oppgaver om det samme tema, fordi de valgene man tar underveis vil være forskjellige. Min forforståelse vil også være med på å prege oppgaven, samt min bakgrunn. Når man holder på med metodearbeid er fordi man skal systematisere, og validere det man undersøker, slik at man finner ny og ukjent forståelse for tema. Jeg vil vise leseren hvordan jeg har gått frem når jeg samlet inn dataene for studien, og hva jeg har utelatt. Jeg vil også skrive om hvordan jeg har kodet og analysert funnene mine i datainnsamlingen, samt refleksjoner rundt dette. Oppgaven har en kvalitativ forskning design, og en hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming.

3.1 Kvalitativ metode og Vitenskapelig ståsted

For å kunne besvare min problemstilling ble valget kvalitativ forskningsdesign. Kvalitativ metoder dreier seg om at vi som forskere utvikler en forståelse av de fenomener vi skal studere. Jeg valgte denne metoden med bakgrunn i min problemstilling og dens art.

Enheten som jeg skal studere er i ledere i Medisinsk klinikk ved Oslo universitetssykehus. Jeg vil gjerne studere hvordan ledere på kort varsel, og faktisk over en lengre periode, hvordan ledere ledet under pandemien da den startet i mars 2020 og utover sommeren høsten samme år.

Det var ikke helt klart for meg hva jeg ville undersøke i starten i min studie, men det ble viktig å få innsikt, og øke forståelsen på hva jeg skulle undersøke.

Da fokuset er ledere og verdipraksiser under pandemien, og hvilke verdipraksiser som ble gjeldene og endret, ble valget derfor metode kvalitativ metode.

Kvalitativ metode sier Thagaard er forbundet med forskning som innebærer en nærhet til forsker og personene i feltet, som for eksempel ved intervjuer og deltakende observasjoner (Thagaard 2018). Thagaard skriver også at en viktig målsetting med kvalitativ metode er at vi

oppnår en forståelse av et sosialt fenomen, og at i en kvalitativ studie er det få enheter eller personer som man henter inn data fra. Alt datamateriale samles inn som opplevelser eller ord. (Thagaard, 2018).

Når man i en kvalitativ studie samler inn data, så går man inn i et samarbeid med dem eller det som skal undersøkes. Vi som forskere møte de på sine egne premisser. Dette for å få tak i informantene sine oppfatninger av teamet som det forskes på. Det er med andre ord ikke noe fastlagte svar som informanten skal svare på, men de gir sine egne «åpne» svar på spørsmålene i studien. Det er informantene som avgjør hva som er den riktige forståelse og unikt med det som det forskes på. Kvalitativ forskning ikke er av en generell art, men at den er fleksibel, og den tilpasses ettersom vi får mer viten.

Kvalitativ metode er en metode som gjør at man enklere kan forstå sosiale sammenhenger (Thagaard,2018). Alt dette overnevnte tenker jeg er relevant for min oppgave.

Intervjuer bidrar til at vi kan utvikle en forståelse av hvordan personen reflekterer og opplever situasjonen, samt at den gir en dypere forståelse om hva som tenkes og praktiseres i en gruppe mennesker (Thagaard, 2017).

Forskningsintervjuer betegnes som en samtale med struktur, og med et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2019). Noe jeg i denne studien var ute etter.

I denne studien er det dagbøker og gruppeintervju som ble min datainnsamlingsmetode.

Dagbøkene ble samlet inn fra mars 2020 til august 2020. I etterkant av dagbøkene så avholdt jeg et gruppeintervju med de samme ledere hadde skrevet dagbøker. Kvalitative intervjuer vil gi meg en stor datainnsamling, som vil inneholde informantene fortolkninger og beskrivelser. Dataene ble analysert på en kvalitativ måte. Som forsker måtte jeg finne et mønster i fortolkningen og beskrivelsene. Ved å ha et gruppeintervju så håpet jeg på at informantene her i denne studien ledere som vil gi meg verdifull kunnskap om fenomenet jeg skal undersøke. Når man anvender kvalitativ metode så går man inn et samarbeid med de eller det man skal undersøke. Vi som forskere møter de man forsker på, på dere premisser, ikke den andre veien.

I en kvalitativ studie sier Thagaard(2018) at man kan tilnærme seg en på en deduktiv eller induktiv tilnærming. I denne studien har jeg valgt jeg en *induktiv tilnærming*, hvor jeg prøvde å forankre kodene, ved å utvikle koder som gir et uttrykk for informantenes erfaringer og handlinger. Funnene i oppgaven min ble derfor styrende, og med det tilhørende teori.

En studie som har til formål å undersøke fenomener eller forhold som ikke er lite kjent kalles for eksplorative undersøkelser (Johannessen m.fl. 2018). Slike studier kan ha som formål å identifisere nye problemstillinger som bør undersøkes nærmere, og som ikke mange har undersøkt tidligere. Jeg vil si at den pågående koronakrisen er en

Med dette som bakgrunn om alt som skrives om kvalitativ metode- om forståelse og fenomener som skal undersøkes, ble det klart for meg at jeg har med en fenomenologisk og hermeutisk tilnærming av mitt datamateriale.

Fenomenologi er både en filosofisk og kvalitativ metodisk tilnærming av et fenomen, der man kan utforske og beskrive menneskene, men også erfaringer og forståelse menneskene har av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015). Fenomenet som skal studeres er verdipraksiser hos ledere som endres i en krisesituasjon, endring av verdipraksiser vi kanskje kan se med våre egne øyer, men også endring av verdipraksiser som skjer inne i menneskene. Fenomenologi brukes som metode for å studere verden slik folkene oppfatter den. Som forsker vil man prøve å forstå meningen bak et fenomen, sett gjennom den gruppen sine øyne. Og med det kommer nærmere dybden, og kanskje et svar.

Hermeutisk tilnærming vil si at man som forsker oppnår en gyldig forståelse av meninger i teksten (Thagaard, 2018). Når man tolker intervjuetekster så er dette en dialog mellom forsker og teksten, hvor man som forsker prøver å rette oppmerksomheten mot det som er meningsbærende i teksten.

3.1.1 Forskningsprosjekt korona, ledelse og verdier (KVL)

Masteroppgaven her er en selvstendig studie, men den er også en del av et større forskningsprosjekt på VID. Dette er et forskningsprosjekt som har som hovedformål å undersøke hvordan ledere organiserer og leder under korona-krisen med utgangspunkt i verdier. Forskere og studenter på master-programmet i Verdibasert ledelse ønsker å forske på organisering av kriser og hvordan dette utfordrer våre verdier. Fem studenter har deltatt i KVL-gruppe i studieåret 2020/2021 og har deltatt på egne samlinger hvor tematikken rundt korona-situasjonen, ledelse og verdier har blitt diskutert. Studentene har levert individuelle masteroppgaver, hvor av tre studentene klarte å levere til normert tid i 2021. En av masteroppgavene fokuserte på kommunikasjon og språk (Aagesen, 2021), de to andre hadde oppgaver med fokus på helsesektoren, ledelse og verdier. Wagenheim (2021) og Aagesen (2021) har jeg brukt som inspirasjon for gjennomføringen av min oppgave.

3.1.2 Kontekst

Konteksten rundt denne oppgaven er viktig å få med i oppgaven. Da konteksten er annerledes nå enn den var da datainnsamlingen ble samlet inn. Datainnsamlingen ble gjort fra mars 2020 frem til november 2020. Situasjonen fra da til nå er endret fra en kaotisk tilstand til en mer kontrollert situasjon. Det var høye smittetall og dødeligheten var på vei opp når studien begynte. I mars 2020 hadde vi «kun» et virus, mens situasjonen ble endret etter hvert da det oppstod flere mutasjoner som vi også måtte håndtere. Etter hvert kom også vaksinene til Norge. Så konteksten hadde vært annerledes nå enn den var når dataene ble innhentet.

Gjennom 2020 og 2021 hadde Norge flere inngripende tiltak for å begrense smitten i landet. Men for å sette en kontekst rundt denne oppgaven, så velger jeg å ta utgangspunkt i den situasjonen Norge var i november 2020. På det tidspunktet hadde jeg samlet inn all data for oppgaven både dagbøker og utført intervju.

Fra mars 2020 innførte regjeringen sammen med Helsedirektoratet de strengeste tiltak, ikke siden 2. verdenskrig har man hatt slike inngripende tiltak her i Norge. Den 6 mars så man at det var en stigende smitte i landet, og på bakgrunn av dette ble det bestemt at man måtte innføre begrensninger ute i samfunnet for å begrense og få kontroll over smitten.

Noen av hovedtiltakene den 12 mars var blant annet:

- Stenging av barnehager, alle skoler og utdanningsinstitusjoner herunder høyskoler og universitetet
- Forbud/stenging av arrangementer innenfor kultur, idrett og organisert idrettsaktiviteter ute og innendørs.
- Puber, barer, utesteder og serveringsteder
- Treningscenter, svømmehaller, badeland ble stengt
- Frisørsalonger ble blant annet stengt
- Besøksrestriksjoner i alle helseinstitusjoner
- Karanteneplikten på 14 dager ved innreise fra andre land enn Norden
- Råd om sosial distanse, håndhygiene, begrense samlinger på mer enn 5 personer.
- Isolasjon/karantene ved påvist smitte var 14 dager

Disse anbefalingene og nedstengningen ble bestemt for 3 uker omgangen. Tiltakene ble innført med tanke på helsen til folk, og tok ikke hensyn til det økonomiske. Gjennom våren og sommeren ble tiltakene lette på, da de så smittetallene gikk ned. Men utover høsten og vinteren økte smittetallene igjen. I begynnelsen av november 2020 ble det igjen en sosial nedstengning i Norge fordi man så at det var over 6000 smittetilfelle på en uke. Dødstallene var på vei opp, og i slutten av november var smittetallene i Norge på over 35 tusen bekreftet smittetilfeller. Oslo var en av kommunene som hadde høyest smittetall. Det ble i denne perioden innført lokale tiltak for å hindre smitte. Oslo hadde en periode strengere tiltak enn resten av Norge.

Hvis man tenker på den økonomiske biten i denne perioden, var det det flere bedrifter og ledere som stod under et hardt press, og andel permitterte i Norge økte. Bedrifter stod i fare for konkurs/nedleggelse. Ifølge Christensen & Lægroid (2020) så var Norge et av de landene som håndterte pandemien bra sammen lignet med andre land. De sier at dette var fordi vi har politikere som har høy kompetanse, et land med god økonomi, et samfunn med høy grad av tillit og troverdighet, et samfunn med et godt helse og velferdstilbud, og ikke minst en lav grad av populasjonstetthet. Hvis man trekker tråden inn til det å lede en avdeling på et sykehus under denne perioden, så hadde alle de nevnte faktorene noe å si. Ingen av ledere eller ansatte trengte å frykte det å bli permittert eller miste jobben sin. I denne perioden var

det på ingen måte snakk om å spare på penger. Alle disse tingene påvirket nok ledernes måte å håndtere krisesituasjonen.

3.1.3 Oslo universitetssykehus som case organisasjon

Jeg valgte som sagt et sykehus, en klinikk, og mellomledere som jobbet der under pandemien. Oslo universitetssykehus – OUS er landets største sykehus som er lokalsykehuset til mange beboere i Oslo, men som også har region og landsfunksjoner som må ivaretas samtidig med lokalsykehus funksjonen. OUS er også beredskapssykehus for hele Helse Sør Øst, så med andre ord et komplekst sykehus. Med fokus på verdier i denne studien så er det relevant å nevne kjerneverdiene for OUS siden dette ligger i bunnen når jeg som forsker har studert denne enheten. Kjerneverdiene er - trygghet, kvalitet og respekt.

Når pandemien traff Norge i mars 2020 ble OUS fort satt i beredskap. Det gikk fra grønn beredskap, til gul beredskap veldig fort. Gul beredskap er nivået under rødt- eksempel på rødt nivå er for eksempel 22 juli- da vi måtte «rydde» alle avdelinger, skrive ut og fri gjøre plass til skadde mennesker som måtte ha helsehjelp. Gult nivå vil si at planlagt virksomhet blir tatt ned, og som igjen gjorde at det var mulig og omdisponerer personell til de avdelingene som trengte hjelp, spesielt til avdelinger der hvor pasienter med covid med innlagt. Sykehuset gikk fra tilbake til normal drift utover høsten i 2020. Men det ble en innstramming igjen rundt november, men ikke med fullt så mange begrensninger som vi hadde på våren og sommeren 2020.

I Norge ble det ikke innlagt så mange pasienter med covid 19 som man først hadde trodd, dette kan sees i sammenheng med at vi har en godt rustet førstelinjetjeneste og et helsevesen i verdensklasse med høy kvalitet. Det var heller ikke veldig høye dødstall i forhold til antall mennesker. Det vi så var at det var flest dødsfall på sykehjemmene, gamle og syke med høy skrøplighet var de som ble ofre for covid 19 det første året.

Pandemien var en varslet krise på vei fra Kina. Men selv om vi skjønnte at dette ville spre seg, så var det ikke bygget opp nok kapasitet i Norge. Planene var der, men å håndtere planene var

ikke planlagt godt nok. Selv om OUS hadde beredskapsplaner som var klare, så var det andre dimensjoner de ikke hadde tenkt på- eksempel hvordan disponere personell, nok lager for smittevernutstyr, hvem skulle gi informasjon- og når? I hvilke kanaler skulle informasjonen gis ut?

Dette ble den største utfordringen i begynnelsen når pandemien var et faktum. Ledelsen handlet forholdsvis raskt og fikk etterhvert ting på plass som var viktigst. I en slik «krigstid» som det opplevdes som var det ikke snakk om spare- så de økte økonomiske ressursene ble raskt økt. Her stod det om liv eller død, så det ble etter hvert klart at vi hadde nok ressurser til å iverksette de tiltakene som var nødvendig. I Norge er vi i særstilling og privilegerte i forhold til at vi har et helsevesen som er veldig bra og godt fungerende, og samlet sett så har vi store ressurser. Dette gjorde at vi som sykehus kunne ta imot mange pasienter og håndtere det på en måte som andre land rundt om i verden ikke har klart på samme måte. Samt at den nevnte førstelinjetjenesten gjorde en utmerket jobb, slik at antallet innlagt ikke ble så store som fryktet.

3.2 Valg av datainnsamling

I denne delen vil jeg presenter hva datainnsamling vil si, og presentere de to typer datainnsamlinger jeg har gjort. Det første er dagbøkene, og det andre er fokusgruppeintervjuet.

3.2.2 Datainnsamling

For å samle inn data er det viktig å finne et utvalg, slik at jeg som forsker skal kunne svar på problemstillingen min, da er det viktig å finne et representativt utvalg som gjør dette mulig. All data vil bli skrevet som tekst og transkriberes.

I all forskning vil problemstillingen være avgjørende for hvilken metode man velger å bruke (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015, s. 137) Siden jeg skal undersøke om covid-19 har påvirket lederne måte å jobbe på, og om verdipraksiser, så vil jeg kanskje komme til å finne noen funn og fenomener i dagbøkene og intervjuet som vil bidra til å svar på problemstillingen min. Jeg vil også prøve å se etter verdipraksiser, om disse endret seg. Jeg har fra før dagbøker som jeg har fått, disse dagbøkene gir meg mye informasjon. Men med å ha et gruppeintervju så vil jeg kanskje kunne få enda mer utdypende informasjon om det å være leder under pandemien. Kvalitativ metode sier noe om at vi er opptatt av årsakssammenhenger, mer opptatt av å forstå eller beskrive hvordan vi mennesker oppfatter verden. Metoden gir innsikt en innsikt i livet, og det gir oss mulighet til uttale oss om spesielle sosiale mønstre innenfor et område. (Johannessen, Tufte og Christoffersen. 2015).

Mine observasjoner under denne tiden vil nok være med på å prege prosjektet. Spørsmålene i intervjuene vil dreie seg om de hvordan covid-19 har endret lederen sin arbeidshverdag, og hva de gjør annerledes nå enn før. Nøkkelpersoner som er ledere og var med i beredskapsledelsen i min klinikk ser jeg for meg at har mye bidra med. Har også fått tilgang til referater som jeg skal lese, det kan hende det er noe i de referatene som kan brukes i dette prosjektet.

3.2.3 Rekruttering av informanter

I et kvalitativt studium kan utvalget være strategisk. Det vil si at informantene representerer egenskaper som er relevant for problemstillingen (Thagaard, 2019, s.56). Informantene er ledere for sengeposter, eller personer som hadde en viktig rolle under denne tiden. De ble valgt ut ved at jeg spurte de om de hadde lyst til å bidra i dette forskingsprosjektet. Ikke alle hadde lyst, noen svarte ja, men skrev aldri noen dagbok.

Siden jeg hadde fått 4 ledere fra mars til august 2021 til å skrive dagbøker/refleksjoner over det de hadde opplevd var det for meg naturlig å spørre om noen av de som har skrevet også ville være med på et fokusgruppeintervju. Det ble sendt ut e-post til de aktuelle ledene om de hadde anledning og lyst til å være med. Det var 4 stk ledere, som takket ja til å bli med i intervjuet. Jeg valgt også så spørre en av nøkkelpersonen innenfor min klinikk, da denne personen hadde stor betydning i denne tiden. Det at jeg fikk 4 informantene mener jeg er et håndterbart antall informanter i forhold til størrelsen på min studie. Pluss at jeg selv skrev dagbok også i denne perioden.

I forkant av alt dette- så hadde jeg møte med klinikk leder, slik at han var informert om studien. Han ga sin godkjennelse til denne studien.

I en kvalitativ studie så er det hensiktsmessig å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall informanter skriver Johannessen et.al (2011). Jeg mener at antall informanter er tilstrekkelig i min studie, og få nok dybde informasjon om fenomenet jeg skal undersøke.

Ledere som jeg fikk som informanter er ledere med flere års erfaring, noen med leder utdanning, andre ikke. Alle er sykepleier, noe som er vanlig at ledere på mellomleder nivå i et sykehus, men det at de var sykepleiere var ikke et kriterium for å delta.

Jeg spurte ledere som jeg visste stod i en utfordrende situasjon og som jeg tenkte ville kunne bidra til det jeg skal forske på. Ønsket om å bli med på denne studien var basert på frivillighet og samtykke ble innhentet etter utvelgelsen. Det var flere jeg spurt om ville bidra, men det var endel som synes det var nok å gjøre i den situasjonen de stod i, så de orket rett og slett ikke å måtte skrive dagbøker i tillegg. Noen jeg hadde stor forståelse for. Jeg er selv en av de som skrev dagbok i denne perioden. Min dagbok ble ikke brukt i denne studien, men jeg vil dra inn mine erfaringer inn i oppgaven der det er naturlig. Jeg var en av de som virkelig kjente på det å stå i de utfordrerne situasjonene som det var i denne perioden. Så min dagbok fra den tiden er lest med så nøkterne øyne som mulig, og prøvd å være så mulig objektiv som mulig. Den ble brukt for å se etter om det var et gjennomgående mønster.

Fokusgruppeintervjuet bestod av ledere som også skrev dagbøker. Det var 4 stk som ja til å bli med på fokusgruppeintervjuet. Alle var vi kollegaer med en god relasjon, og jeg satte stor pris på at de tok seg tid til å bidra til min datainnsamling.

Med dette som utgangspunkt ble det en god atmosfære under intervjuet. Samt at de skrev gode og ærlige dagbøker. Denne studien i Oslo universitetssykehus mener jeg er gir en mulighet for å studere verdier og hvordan man ser at verdier er viktige i en krise situasjon, samt hvilke verdipraksiser som endret seg.

3.2.4 Dagbok som metoden

Mange av oss har en relasjon til dagbøker, i form av dagbøker man skrev som ung. Det finnes flere måter å skrive dagbøker på. Noen skriver treningsdagbok, mat dagbok, og noen skriver diabetes dagbok også videre. Disse har en eller annen form for struktur- alt fra strukturert, semi-strukturert eller ustrukturerte. I min profesjon som sykepleier så er det vanlig å skrive dagbøker til pasienter som har ligget lenge på intensiv, som pårørende eller pasient kan lese i etter tid.

Det finnes fler typer dagbok metoder innenfor forskning, men ikke alle er kvalitative.

Dagbøkene er semi-strukturerte, det vil si at de fikk utdelt informasjon om hva de skulle skrive på forhånd, en retningslinje om hva de skulle tenke over, og skrive ned.

I denne sammenhengen brukte jeg dagbøker som en del av min datainnsamling for å skaffe nok materiale til min studie. Dagbøker er fleksible, og kan brukes i en rekke forskningsdesign, de kan brukes i en kombinasjon med andre metoder. En grunnleggende fordel med dagbøker er sier Bolger, Davis & Rafaeli (2003) de gir rapporter fra hendelser og opplevelse i en naturlig og spontan kontekst. Dagbøker gir mye utfyllende informasjon i forhold til tradisjonell design. Dagbok er en verdifull i forskeren sin verktøykasse, den er noe forsømt. Det er ikke mange som bruker denne metoden for å samle inn data. Men dagbøker kan brukes i sammen med andre metoder og datainnsamlinger. (Alaszewski, 2003).

Bolger, Davis & Rafaeli (2003) sier at dagbøker gir oss en mulighet til å studere fenomener - sjeldne fenomener eller spesifikke hendelser som utspiller seg over tid.

Dagbøker er spesielt effektive når det gjelder å få tilgang til informasjon som ikke er tilgjengelig på andre måter (Alaszewski, 2006). Alaszewski beskriver dagbok metoden som en tidsstrukturert innsamling av data, med det mener han en innsamling som kan skrives, lydinnspilt eller visuelt. Dette kan skje med en kombinasjon av det nevnte- altså ved skriving og lyd for eksempel, eller en blanding av alle alternativene. Han sier at det 4 egenskaper dagbøker, han sier at det første er at de er organiserte rundt en serie med vanlig daterte oppføringer over en periode. Det andre er at dagboken er privat; med det mener han at det er konstruert av en spesifisert/identifiserbar person, denne personen har kontroll på tilgangen når den utarbeides. Det tredje er at dagboken er skrevet i sann tid; at tanker og hendelser blir registrert på samme tid og når hendelser og aktiviteter inntreffer. Dagbøker ble det derfor en metode som passet til min studie, da jeg formålet var å hente inn beskrivelser fra ledere om hvordan det var å stå i denne krisen over tid, og hvilke praksiser som endret seg under denne tiden. Dagbok metoden er med på å redusere det at man ikke husker i detalj tilbake i tid, siden man skriver det ned. Men samtidig så finner man ærlighet, tanker og følelser fra informantene som er unike. Det skaper en nærhet til opplevelsen til informantene. Dette kan man for eksempel ikke se eller få «fått» i når man for eksempel under intervjuer.

En kritikk mot bruken av dagbok som innsamling er at den ikke fanger om endringer i tiden eller hos personen som skriver den. En annen er at de som skriver kan bli lei eller de kan skrive om andre ting som ikke er relevant, og på grunn av det blir det data som man ikke kan bruke. Dette er også en metode som kan være krevende og påtrengende for informantene. Men dette er noe jeg som forsker må tenke og ta stilling til når jeg leser dagbøkene. Dette er en liten studie i forskningssammenheng, da vil det være vanskelig å generalisere funnene. Siden det er et begrenset antall ledere fra en klinikk på ett sykehus som skrev i denne perioden, vil ikke dagbøkene være representative for andre avdelinger/sykehus. Funnene vil ikke være sikre, og de er basert på forforståelse og tolkninger.

3.2.5 Presentasjon av dagbøkene

Det er fire ledere som har skrevet ned sine refleksjoner i dagbøkene og det som opptok dem mest i korona situasjonen. Alt fra hva de gjør i sin hverdag, hvordan og om ting har endret seg. Vi sendte med et sett med spørsmål på forhånd som kunne hjelpe de på veien. De stod fritt til å skrive det de ville. De ble bedt om å skrive en side i uken, og de måtte skrive datoer og overskrifter. Dagbøkene ble sendt til oss elektronisk, og ble lagret på et sikkert sted.

Spørsmålene ble sendt ut på forhånd, de ble gitt ut for å skape en retning i dagbøkene. Det var ikke slik at de skulle svare disse spørsmålene ut, men ha de i bakhodet når de skrev dagboken. Spørsmålene er laget av forskere på VID, og ble produsert i mars 2020. På den tiden var det ikke helt avklart hva jeg skulle ha som problemstilling. Men jeg syns mange av spørsmålene er med på å underbygge mine forskningsspørsmål, og de gir et unikt bilde av hvordan verden var i den første delen av pandemien.

Alle dagbøkene er ulikt utformet, og informantene har løst oppgaven forskjellig, og med ganske ulike innhold. Mange av de har ikke klart å skrive hver dag i en uke, noen av har delt opp de opp i ulike perioder og med overskrifter etter hva som skjedde i den perioden. Det er ikke mange som har besvart de spørsmålene vi sendte ut, men det er skrevet om det som oppdatert de mest. De har skrevet ned refleksjoner og dilemmaer de stod i denne tiden, samt situasjoner som var vanskelig å «stå» i. Alle dagbøkene er skrevet mellom mars 2020 og august 2020. Perioden de skrev var en meget hektisk periode, det kan man se gjenspeiler seg i alle. Men mange av de har forså vidt de samme temaene, men skrevet ned med ulike innfallsvinkler, og ut ifra når det oppstod problemer på den avdelingen de jobbet. Vi må ha i mente at det var frivillig å skrive dagbøkene.

Fra alle de 4 dagbøkene har jeg over 10 tettskrevne sider med dagboknotater, samt mange sider med koder og sitater fra bøkene.

Her kommer en presentasjon av de fire dagbøkene, jeg skriver ikke noe som kan bryte anonymiteten til som skrev bøkene, men kun begrenset informasjon.

Lederene fikk utdelt disse spørsmålene i forbindelse med invitasjonene til å skrive dagbøker.

- Hva gjør du annerledes nå enn tidligere?
- Hva er diskusjonen og kontroversene i denne situasjonen?
- Hvordan er dere i din organisasjon på virket av bestemmelser og diskusjoner andre steder?
- Hvordan reflekterer du over hva som er viktig
- Hvilke dilemma opplever du i din hverdag? Hvordan håndterte du dilemmasituasjonen?

Dagbok 1:

Dagbok 1 er på litt over 2 tettskrevne sider. Dagboken er skrevet fra mars 2020- august 2020. Forfatteren av denne dagboken er sengepost leder for en sengepost. Forfatteren er sykepleier, innehar ingen formell lederutdanning, men er konstituert inn som leder akkurat i denne perioden. Dagboken er skrevet med mange beskrivelser om situasjoner som oppstod, det beskrives om frustrasjoner, uavklarte situasjoner, nye oppgaver som må utføres på kort tid.

Dagbok 2:

Dagbok 2 er på nesten 3 sider. Den er skrevet fra mars 2020-august 2020. Forfatteren er en leder med lederutdanning, og er til daglig sengepost leder for en sengepost. Forfatteren er sykepleier og har vært leder i mange år. Dagboken er en beskrivende dagbok om tanker, dilemmaer, utfordringer som denne lederen opplevde denne perioden.

Dagbok 3:

Dagbok 3 er 2 tettskrevne sider. Den er skrevet fra mars 2020- august 2020. Forfatteren er sykepleier, ingen formell lederutdanning, er sengepost leder. Denne dagboken er beskrivende om alle utfordringer og dilemmaer som lederen måtte håndtere i denne perioden. Dagboken er delt opp i 2 perioder.

Dagbok 4:

Dagbok 4 er 4 tettskrevne sider. Den er skrevet fra mars 2020- august 2020. Personen er sykepleier- ikke leder på dette tidspunktet, men hadde en sentral rolle i håndteringen av krisesituasjonen. Personen har svart på spørsmålene som ble utdelt først i dagboken, etter det er bolkevis skrevet- oppdelt i perioder. Det er en beskrivende dagbok om utfordringer personen måtte håndtere i perioden.

Informant 5:

I tillegg til de 4 som skrev dagbok, hadde jeg en 5-informant. Dette er en sykepleier og leder med formell leder utdanning, som var sentral i krisehåndteringen og i kriseberedskapen i sykehuset hele perioden.

Dagbok 5: Dette er min egen, den er det ikke hentet sitater fra eller referert til, den er kun en del av datamateriale til bruk for å se om jeg kunne finne et gjennomgående mønster.

3.2.6 Fokusgruppeintervju

Et fokusgruppeintervju kjennetegnes som et ikke styrende intervjustil, der formålet er å få frem mange forskjellige synspunkter og betraktninger om emnet som skal diskuteres. (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 179) Den som holder intervjuet, en såkalt gruppemoderator har som oppgave å presentere emnet som skal diskuteres, og tilrettelegge for ordutveksling mellom deltakerne. Den som styrer intervjuet, har som oppgave å skape en velvillige og åpen atmosfære. Denne formen for intervju har ikke som formål at deltakerne skal bli enige eller komme fremt til en løsning, men heller få frem ulike synspunkter på saken. (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 179) En fordel med den intervju måten er at det deltakerne kan følge opp det de andre sier spontant, og komme med utdypende kommentarer. En bakdel kan være at den som er mest dominerende i synspunkter blir hørt, og de andre ikke tørr å komme med det de mener. Det kan være utfordrerne å være intervjuer eller moderator- da det kan bli en åpen og livlig tone mellom de som bli intervjuet, noe som igjen kan medføre at utskriften får et kaotisk preg. Jeg tenkte at i denne sammenhengen, altså min studie så var fokusgruppe intervju det mest hensiktsmessig. Meningen var at man skulle undersøke noe nytt, og siden fokusgruppeintervjuer er velegnet til eksplorative undersøkelser så var jeg sikker på at dette vil gi meg nye innblikk i det jeg undersøkte. Målet var også å dele erfaringer, erfaringsutvekslinger om at det den ene stod i, også gjelder flere steder.

Jeg gjennomførte fokusgruppe intervjuet med fire ledere i november 2020 i lokaler inne på OUS. Alle hadde fått informasjon om prosjektet på forhånd, alle skrev under samtykke da de kom. Jeg understreket også anonymiteten deres, jeg sa at de ikke vil bli sitert slik at de ville bli gjenkjent. Dette var ikke noe de var redde for.

Min rolle som moderator var å få og holde samtalen i gang, ikke intervjuer i en klassisk forstand. Jeg ønsket at de spontant responderte på hverandres meninger og kommentarer. Jeg var oppmerksom på at alle fikk sagt noe, når jeg så de «brant» inne med noe. Men dynamikken i gruppen var god slik jeg så og følte det. Alle som satt der kjente hverandre, og det opplevdes som de spilte på hverandre, med å dele erfaringer, uten at jeg trengte å gjøre noe. Samtalene gikk litt av seg selv, de virket som om de var glade for å snakke om teamet.

I forbindelse med intervjuet så ble informantene spurt om hvilken stilling de har, hvor lenge de har hatt stillingen, samt hvor lenge de har vært leder. Dette ble gjort for å skape et bilde av hvem som satt der, spurte også om de hadde lederutdanning og hvor stor senegepost de var leder for- det vil si hvor mange de hadde personalansvar. Dette ga meg mere bakgrunnsstoff på hvor mange de er leder for, og sier noe om hvor mange de til daglig har ansvar for. Tema for intervjuet ble hvordan har korona eller covid 19 endret din arbeidsdag som leder, og hva gjør de annerledes nå enn før mars 2020, til sist snakket vi om hvilke endringer og situasjoner de står i og hvordan endringene skjedde.

3.2.7 Gjennomførelsen av fokusgruppeintervjuet

Intervjuet ble gjennomført på Oslo universitetssykehus, siden det var mest naturlig. Alle deltakere kom til tiden, og jeg følte at jeg var godt forberedt. Hadde lest meg opp på hva det vil si å være i en intervjusituasjon.

Jeg følte at det var en god stemning når vi satte i gang med intervjuet. Alle kjente hverandre, og kanskje enda bedre etter alt hva vi har stått i nå siden mars. Vi klarte å overholde smittevernreglene siden de var 4 stk. Alle lederne uttrykte at de var glade for at noen orker å skrive/gjøre studie om covid. Alle som var til stede, har stått i pandemien og kjent på det å måtte lede en avdeling i en slik krisesituasjon.

Intervjuet ble tatt opp digitalt på mobiler, det ble satt i gang 2 mobiler. Men det viste seg ved slutt at det var kun den ene som hadde tatt opp. Men lyden på det som ble tatt opp var av god kvalitet. Det var med andre ord ikke vanskelig å høre hva som ble sagt. Jeg har transkribert ord rett. Det vil si jeg spilte av lyden på macen, som da igjen diktet inn på et dokument. Og med den måten så kommer alle små ord med, samt pauser. Dette gjorde også at jeg igjen kom inn i stemningen som var rundt bordet når intervjuet ble avholdt.

3.2.8 Transkribering

Det å skulle transkribere både intervjuet og lese dagbøker for så å finne noen fenomener som jeg da skal bruke videre i oppgaven ble en stor jobb, som har tatt mange dager. Men som Malterud (2018) sier så er denne prosessen noe man ikke kan gjøre på en dag. Hun sier også at det er nødvendig å lese igjennom og høre igjennom flere ganger. Slik at man er inne i det stoffet man skal i gang med. Intervjuet ble skrevet tatt opp og transkribert ord rett. Jeg skrev også ned notater under selve intervjuet. Transkribering sier Kvale og Brinkmann er å transformere, med dette mener de å skifte form. (Kvale og Brinkmann, 2019). Når intervjuer blir transkribert fra en muntlig form til skriftlig blir intervjuene strukturert slik at de bedre er egnet for analyse. Når materialet blir omgjort til tekstform blir det bedre å holde oversikt, og struktureringen i seg selv blir begynnelsen av analysen. Jeg valgte å ta med alle «pause» ord som umm, ehh tja, latter. Dette for å få frem atmosfæren under intervjuet, i tillegg var det viktig å være tro mot intervjuet slik det fremstod -frem til jeg begynte å kode teksten. Transkriberingen var også en måte for meg å bli kjent med det materiale jeg satt med.

Analysen prosessen begynner allerede under transkriberingen, hvor man leter etter meningsbærende ord og uttrykk. Jeg leste igjennom teksten flere ganger, og etter hvert ble det til at jeg fjernet alle støtteordene. Lydopptakene hørte jeg også på flere ganger, slik at jeg var helt sikker på at jeg hadde fått med meg alt. Jeg beholdt lydopptakene slik at jeg hele tiden hadde det å gå tilbake til hvis jeg følte det var noe uklart. Malterud sier at transkribering ikke er en passiv teknisk handling, men den inngår i den analytiske prosessen. Transkriberingen og analyse er en del av det å jobbe under en kvalitativ metode (Malterud, 2018).

Funnene i denne oppgaven er fra 5 dagbøker, og gruppeintervju med 5 ledere, samt fra referater som er relevante for problemstillingen. Alle ledere jobber i Oslo universitetssykehus, og dataene er samlet inn under covid- 19 pandemien som til nå har strukket seg fra mars 2020 og pågår fortsatt i noen deler av verden. Funnene vil bli analysert, og belyst ut fra de teoretiske perspektivene jeg har skrevet om før i oppgaven. Med det håp om å kunne komme frem til et svar eller mulig svar på min problemstilling.

3.3 Begrensninger ved intervjuemetoden

Det kan være vanskelig å få informantene til å dele sine betraktninger, og siden denne krisen antakelig vil vedvare en stund, så kan det hende at folk er litt lei, og ikke finner mening i det å dele. Men det kan også være mange som vil dele, at jeg da vil ha mye informasjons om må bearbeides. En annen begrensning ved denne metoden er at den ikke representerer alle sengeposter på sykehuset, eller andre sykehus. Hadde utvalget vært bredere så er det nok sannsynlig at man ville finne andre funn. Siden utvalget i dette prosjektet er et visst antall ledere på sykehuset, så vil ikke funnene være sikre. Funnen vil bære preg av og basert på forståelse og min tolkning av disse. Men det ville kunne gi en pekepinn på hva man skal tenke på i neste krise eller pandemi, og kanskje bli mer bevisst på lederne, og hvordan de kan lede. Intervju kan også være begrensende siden de som intervjues kan føler at de ikke kan snakke fritt. Jeg hadde jo fokusintervju, hvor det var flere til stede- dette kan føre til at informantene holde igjen, og kanskje ikke tørr å si så mye. Som forsker kan man ikke stille oppfølgingsspørsmål på den måten, kan man ikke påvirker datamateriale.

3.3.1 Min forforståelse.

Min forforståelse er den ryggsekken vi som forskere har med oss inn i prosjektet før vi starter. Ofte er forforståelsen en viktig motivasjonsfaktor for å sette i gang med forskning rundt et tema. Men forforståelsen kan også være en tung bær, som gjør at vi går inn i prosjektet med skylapper og har en begrenset horisont. At vi glemmer å se det vi ser langs veien under prosjektet. (Malterud, 2018, s. 44-45) Så det å ha et bevisst forhold til dette er viktig tenker jeg. Min forforståelse er preget av at jeg som sykepleier og ansatt har følt på kroppen hvilke endringer vi har stått i (eller står i). Selvfølgelig vil min personlighet ha noe å si, samt mine egne private erfaringer med dette tema. Jeg var selv en del av et lederteam som stod midt oppe i den omveltningen og endringen som oppstod. Dette har nok preget meg som forsker i form av at jeg var nær innpå det. Jeg var en av de som trøstet og oppmuntret de ansatte når jeg så de var redde og usikre. Løp rundt for å skaffe utstyr, handlet inn mat til de ansatte, dekket opp ledige vakter. Mulig at mitt utgangspunkt hadde vært annerledes om jeg hadde hatt korona selv, eller hatt vonde erfaringer i det private liv. Men dette i som utgangspunkt så kan

dette ha preget min studiet, noe man som forsker må tenke på, og ikke bringe mine erfaringer og meninger inn i studiet. Har tenkt bevist på dette gjennom prosessen.

Andre momenter som jeg som forsker må ta hensyn til er anonymiteten til deltakerne i studiet, at informantene føler seg trygge på og tørr å svare ærlige. Da er det viktig å tenke på hva man skal spørre om i et intervju, slik at det ikke er i gjenkjennbart. At det ikke er mulig å finne tilbake til svarene.

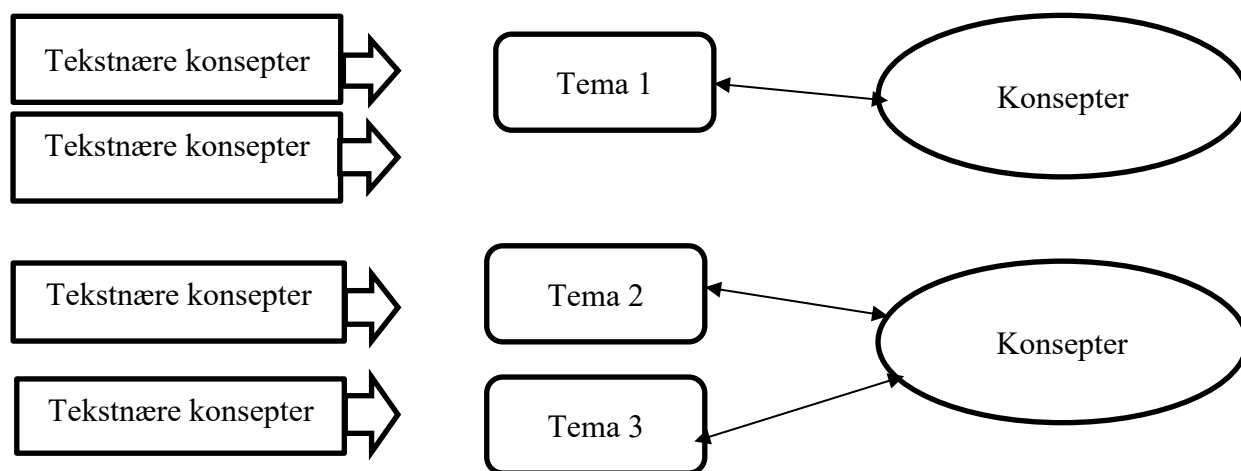
Vi som jobber i sykehus er vant med taushetsplikt, og hva det innebærer i praksis. Så mine informanter vil nok ha en forståelse for konfidensialitet og anonymitet innebærer. Men viktig at de som sagt føler seg trygge, og at den informasjonen de gir bli behandlet på en etisk riktig.

3.4 Analyse og koding

En analyse prosess starter allerede når man starter å lese innsamlede data eller når man er starter intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg startet å lese dagbøkene først, allerede da var man i en prosess. Jeg reflekterte og noterte med stikkord underveis som jeg mente var viktige å ha med seg videre. Det å analysere datamateriale og koding var en oppfattende og krevende prosess, da det finnes mange måter å gjøre dette på. Etter mye lesing frem og tilbake, så lot jeg meg inspirer av Gioia og Corley sin modell. Metoden beskrives som en tekst nær metode- for å forminske og systematisere det datamateriale jeg hadde (Gioia, et. al, 2013, s.18). Jeg ble som sagt inspirert til å følge deler av denne metoden, men har ikke fulgt den slavisk, men brukt elementer. Men jeg har fylt inn min egen datastrukturellmodell med mine funn med utgangspunkt i Gioia sin modell.

Tabell 1.1: Gioia og Corley (2013)- en forenklet datastrukturellmodell.

Første omgang, konsepter	Andre omgang, temaer	Oppsummerte dimensjoner
--------------------------	----------------------	-------------------------



Med inspirasjon fra denne modellen ble datamaterialet mitt systematisert. Etter den store analyse jobben ble det lettere for meg å systematisere alt materiale når jeg brukte denne modellen som inspirasjon. Modellen gjorde at jeg fikk mer oversikt og systematiseringen ble klarere for meg. Thagaard (2018) skriver at koding innebærer at vi deler opp teksten, og lager koder ut i fra et utsnitt av teksten. Kodene symboliseres da meningsinnholdet i teksten. Jeg

prøvde å finne tekstnære konsepter eller det som fremstod som meningsbærende, for deretter å finne konstruerte temaer som jeg fant, disse ble satt og sett i sammenheng med det jeg forske på. Jeg lete etter verdier som jeg så var gjeldene praksis, og så etter verdier som ble endret.

I fasen hvor jeg prøvde å finne temaer, ble det mye frem og tilbake. Jeg måtte gå frem og tilbake flere ganger for finne aktuelle temaer som kunne belyse forskningsspørsmålene. Det var ikke alltid like enkelt, og det var noen ganger lett å miste sporet og synes jeg famlet. I denne fasen gikk jeg tilbake til transkriberingen av datainnsamlingen, og lagde igjen flere tekstnære konsepter, noen ble like, mens noe forandret seg fra første til andre. Noe som jeg følte veldig på -Hvilke skulle jeg bruke? Var det riktig det jeg fant ut? Jeg lette etter uttrykk som omhandlet verdier og praksiser under alle fasene. Men etter er en nøye gjennomgang, og mye tankevirksomhet rundt alt materiale så kom jeg fremt til 3 dimensjoner eller verdipraksiser som var tydeligst av alt. Disse tre vil danne grunnlaget for diskusjon og drøfting, og forhåpentligvis svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. De tre dimensjonene som ble gjeldene er «Ledernærhet», «Usikkerhet og bekymring», «Informasjon».

Jeg fant også frem til sitater som jeg vil bruke senere, som er med på å underbygge min studie og gir kanskje leseren en nærhet til materialet. Sitater er hentet både fra dagbøkene og intervjuene.

3.5 Metoderefleksjon

3.5.1 Validitet

Validitet knytter seg til resultatene til studie, og om hvordan vi tolker dataene, prosjektets gyldighet. Validitet er at man stiller spørsmål til de tolkningene vi har kommet fremt til under studie og at vi kritisk går igjennom analyseprosessen, dette vil styrke validiteten (Thagaard, 2018). Valideringsprosessen bør være en prosess som er pågående gjennom hele produksjonen av kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2010). Validitet kan ikke oppfattes som noe absolutt, med det menes om dataen er sanne eller ikke. Men det er mer som en kvalitetskontroll på om det man har kommet frem til som forsker henger sammen. Er det informantene så representativ for det min problemstilling spør etter? Kvale og Brinkmann sier at det er nøysom prosess, kan sees på som et håndverk (Kvale og Brinkmann, 2010). Det ble viktig for meg å ikke påvirke eller lede informantene til å mene det jeg eventuelt mene, eller påføre de mine verdier og tanker om det jeg undersøkte. En svakhet er at det var et lite utvalg med informanter. Det hadde nok vært et noe annet om man hadde kunne spurt alle ledere i klinikken. Så det vil bli et øyeblikksbilde av hva mine informanter svarte der og da, og deres fortolkninger.

3.5.2 Reliabilitet.

All forskning har et grunnleggende spørsmål om pålitelighet(reliabilitet). Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten i forhold til dataene, hvilke data materiale som er brukt, hvordan den samles inn, og til slutt hvordan den bearbeides. Begrepet er god innarbeidet i kvantitativ forskning, der de ser om studiene kan anvendes av en annen forsker, og få det samme resultat. I forhold til kvalitativ forskning dreier det seg om forskningen er gjort på en måte som gjør at andre forskere kommer frem til samme resultat (Thagaard, 2018). Argumentasjonen for reliabiliteten innebærer med andre ord at vi skal reflektere over konteksten i utviklingen av dataene, og relasjonene til deltakerne i studien. Dette har betydning for utviklingen av dataene

og resultatet (Thagaard, 2018). Det at man forklarer hvordan man som forsker har gått frem under forskningsprosessen er med på å styrke reliabiliteten.

Spørsmål som har dukket opp underveis i prosessen er- spørsmålene i intervjuene var de ledene eller mangelfulle? Er det jeg spurte om i dagbøkene dekkende for mitt studium? Kan de brukes sammen med det jeg fant ut av fokusgruppe intervjuet? Forstod jeg det som ble sagt, og ble transkriberingen så god som jeg ville? Mange spørsmål som har dukket opp underveis, og som gjorde at det til tider var vanskelig å tro på sin egen forsker kompetanse. Men jeg mener og tror at det ble klarere og tydeligere for meg underveis at dette studiet kan brukes videre i fremtidig forskning.

3.5.3 Forskningsetiske sider

Det vil i all forskning være viktig å overholde etiske retningslinjer og anonymitet.

Forskningsprosjektet mitt er meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) til godkjenning. Alle studier med personopplysninger skal godkjennes av NSD, godkjenningen ligger som vedlegg til slutt i oppgaven. Tema for dette forskningsprosjektet anser jeg som ikke spesielt sårbart eller følsomt å snakke om. Men det er mitt ansvar som forsker å på se at sensitive opplysninger ikke kommer på avveie, slik at jeg opprettholde konfidensialiteten til informantene, samt taushetsplikten. Jeg som forsker vil ha en makt i forhold til informantene som man må være klar og bevisst på. Det er jeg som velger ut det de blir spurt om, og det er jeg som henter ut resultater. Etske dilemmaer kan oppstå, og jeg må vite hvordan jeg skal forholde meg til dette, om det oppstår.

Siden informasjonen kommer ut fra denne studien gir oss et innblikk i hvordan en hverdag på sykehus er, så kan det være at dette heller ikke er udelt positivt for de i øverste ledelsen på sykehuset.

Det kan være en utfordring når det gjelder informert samtykke i kvalitativ forskning- det vil være begrensinger i forhold til hvor mye informasjon man kan gi ut om prosjektet. Hvis man som forsker gir for mye informasjon så vil informantene adferd påvirkes, så det er en fin balanse gang. Men det finnes en fleksibilitet kvalitative studier som gjør at noen eller mye kan forandres og endres underveis. Det er derfor det kan være vanskelig å gi for mye informasjon

ut på forhånd. Informert samtykke er noe vi som forskere skal ha en refleksjon over under hele prosessen i studiet (Thagaard, 2018). I denne studien ble det delt ut informert samtykke når intervjuet ble utført, og alle fikk beskjed om at de kunne trekke seg når som helst. Informantene må oppleve anonymitet når de gir svarene sine, dette ble viktig for meg og presiser ovenfor informantene. Det å opprettholde full anonymitet kan være krevende når man har få informanter. Kravet om konfidensialitet ble viktig, med det menes at det ikke skal være mulig å identifisere den enkelte når resultatene blir presentert (Thagaard, 2018). Det er også viktig at informantene vet konsekvensen av studiet, som forsker å må du reflektere over om studiet for konsekvenser for de som er med (Thagaard, 2018). Det er viktig å tenke på hvem man spør og at frivilligheten er reel for de som er med i studien.

3.5.4 Forsker rollen

Jeg som en forsker må forsøke å pendle mellom det å håndtere nærhet og avstand ved at jeg påtar meg ulike roller. I kvalitativ forskning så utforsker forskeren mennesker i sitt naturlige miljø, forskere forsøker å karakterisere, beskrive, søker en dybdeforståelse og undersøker betydningene av bestemte hendelser, erfaringer og handlinger som strekker seg fra hensikt til verdier. (Creswell, 2013). I denne studien har det vært vesentlig at jeg som forsker og som en kollega til informantene, har vært klar over min rolle. Siden jeg kjente feltet jeg forsker i veldig godt fra før fordi jeg jobber i organisasjonen som er min studieenhet. Stephen Sirris (2020) sier at dette betyr at man skal være «rollerefleksivitet». Med dette menes at man må «avhøre» sin egen posisjon, verdier og praksis under forskningsprosessen, hvordan disse kan ha hatt innvirkning på forskningen. Målet med refleksivitet er å øke påliteligheten og verdien av kvalitativ forskning. For en forsker er «rollerefleksivitet» en prosess der forskere prøver å identifisere, redegjør for og administrerer rollene sine. Dette betyr at jeg som forsker setter fingeravtrykk metaforisk sett på forskningen, ved at jeg må være ærlig og vitende om at jeg har god kjennskap til studiet, og siden jeg var en del av lederteamet på en avdeling på sykehuset, samt at jeg selv skrev dagbøker i denne perioden så er dette viktig å ha et bevisst forhold til. Det å drive forskning i velkjent felt har sine fordeler- man har grundig kunnskap om organisasjonen, dette gjør at jeg som forsker har bedre forståelse, men også at man unngår misforståelser (Sirris, 2020). Tilgangen er enklere, men det kan være utfordrende å holde avstand og det å ha sine meninger om tema. Man kan som forsker ha vanskeligheter med å ta

nok avstand, og ikke oppdage noe «nytt». Dette prøvde jeg å ha et bevist forhold til under hele prosessen, spesielt under intervjuene, samt når jeg skulle analysere dagbøker og intervjuet. Refleksivitet handler ikke bare om sin egen rolle som forsker, men også å gå inn i rollen for å forstå et mønster av verdier- for- praksis og verdier -i-praksis. Dette var noe jeg måtte sette meg inn, for å fange opp verdipraksiser som foregikk, og samtidig fange opp de verdipraksisene som hadde endret seg. Alt dette handler om refleksivitet sier Sirris(2020) ,da han sier at forskere må ha inneha selvrefleksjon over sin adferd, reaksjoner, tanker og følelser, og hvordan dette påvirker situasjoner. Siden en av mine metoder for datainnsamling var intervjuer så gir dette tilgang til følelser hos informanten, det var viktig at jeg ikke gikk inn i disse følelsene eller tankerekke de hadde. Jeg måtte som forsker bruke alle sanser for å fange opp verdier, og verdiuttrykk som kom frem, og med dette sier Sirris at man som forsker har en aktiv lytting- som han kaller en forskerverdi. Å være en kvalitativ forsker krever refleksivitet på -om hvem du er og hvem den andre er. Dette mener jeg er viktig for min studiet, da dette er plattformen min som forsker.

3.5.5 Oppsummering

Jeg har nå presentert hvordan jeg har planlagt og gjennomført denne studien. Det er presentert bakgrunn for valg av tema, problemstillingen, samt hvilken teori som ligger til grunn. Jeg har gått gjennom metoden for innsamling herunder dagbøker og intervju. Jeg har presentert analysen og koding, forskningsdesignet, samt metoderefleksjon, forskningsetiske sider og forsker rollen.

I neste kapittel vil funnene bli presentert fra dagbøker og intervjuet.

4 Funn

I dette kapitelet vil jeg presentere mine funn – empirisk materiale som er et resultat av det jeg har undersøkt.

Min problemstilling er «på hvilken måte påvirket pandemien lederens måte å lede på, med søkelys på verdipraksiser». Mine data er innhentet som nevnt tidligere fra dagbøkene og fokusgruppeintervjuet.

Jeg har lest datamateriale på tvers, og kodet det jeg fant med inspirasjon modellen som blir presentert i kapitelet. Jeg brukte ikke den slavisk, da det ville blitt for omfattende for denne studien. Men med at jeg brukte dette som inspirasjon, ble det tydeligere for meg hva jeg som kom frem av mitt datamateriale, samt at analyse prosessen ble ikke enklere, men mer systematisk. Jeg presentere funnene i tabell 1.2 hvor jeg kom frem til de hovedfunnene som jeg kaller oppsummerte dimensjoner.

Med problemstillingen i bakhodet ble det tre hovedfunn som her blir presentert:

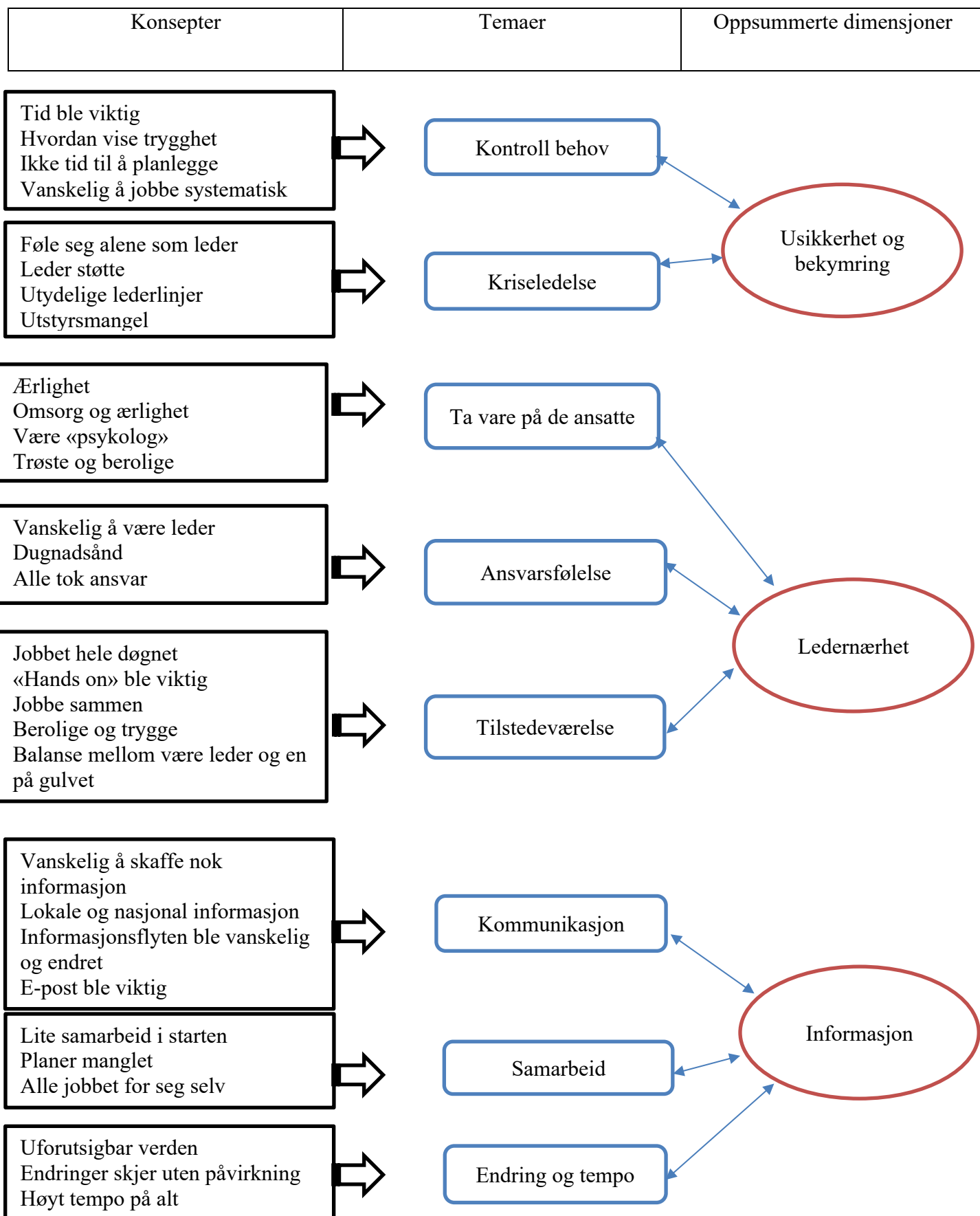
- Usikkerheten og bekymringene var stor i denne perioden
- Ledernærheten ble enda viktigere enn før
- Informasjonsbehovet var stort

Lederene operert i en situasjon preget av usikkerhet og bekymring i en lang periode, dette var konteksten. Ledernærhet ble en viktig verdipraksis i denne perioden viser funnen, de tok i bruk sine verdier for å kunne ta vare på de ansatte. Lederne arbeidet annerledes med verdiene og fant frem til at nærhet ble en viktig praksis. Det viste seg også at informasjon også ble en faktor for endring av disse verdipraksisen.

Modellen jeg presenterer under er delt inn i 3 koloner. Den første kolonnen «Konsepter» er hentet ut fra dagbøkene og intervjuene, det er sitater og uttalelser som ligger til grunn for denne stikkordsformen. Sitater og uttalelser ville også bli brukt inn i funn delen- der jeg henter frem sitater som beskriver situasjonene. Kolonnen «Tema» er et samleord for stikkordene- disse temaene blir mine underkapitler under hovedfunnene. Site kolonnen «Dimensjoner» er hovedfunnene- der jeg vil beskrive hvordan verdipraksiser slik jeg ser det ut ifra empirien endret seg. Sitater er en naturlig del og bruk, da disse vil gi en beskrivelse av

det ledere opplevde og gjorde. Ved å bruke sitater vil det bidra til relabiliteten i forskningen min. Funnene vil delvis referert som direkte sitater, men jeg vil også ha med min egen analyse og gjengivelse med. Sitater står i anførselstegn. Som en forsker vil jeg ha med min forståelse inn her, som også ble beskrevet i metode kapitlet, men jeg vil prøve å vise tydelig på hva min forståelse er.

Tabell 1.2. En modell som viser hvordan jeg strukturerer og visualiserer konsepter og tema.



4.1 Usikkerhet og bekymring

Det første hovedfunnet er usikkerhet og bekymringer, som ble veldig tydelig i den første perioden da ingen visste noe- de ansatte og ledere stod ovenfor noe de ikke visste hva var. Dette er konteksten for hvordan verdipraksisene endret seg, dette beskriver situasjonen ledere måtte «stå» i. Det var en usikker tid som preget de. Noen av informantene beskriver tiden som helt uforutsigbar, at det å være leder i denne tiden var komplisert. Dette begrunner noen av de med at de selv var redde og ikke minst de ansatte. Det var ingen som visste omfanget av pandemien. De måtte håndtere usikkerheten og bekymringene både for seg selv og for de ansatte. Informantene beskriver at de følte de måtte være tilgjengelig for de ansatte og andre hele døgnet.

4.1.1 Kontroll behov

Kontrollen som de til vanligvis innehar til en viss grad, følte nå som helt fraværende. Informantene sier at det ikke var tid til å planlegge noe som helst, planer ble lagt vekk, og alt fokus ble på å håndtere pandemien.

«alt man planlegger, ja av alt så måtte man nå tenke pandemi inn i alt»

(Fokusgruppeintervju desember 2020)

«man planlegger, men så plutselig blir endret og da må man igjen legge om planene»

(Fokusgruppeintervju desember 2020)

I dagbøkene beskriver en det slik:

«alt skjedde over natten, så det ble ikke tid til å planlegge de nye endringene og omfordele ressurser» (Dagbok 1, mars 2020)

De beskriver altså at de fikk vite om endringer i det endringen skjer, at det ikke ble tid til å forberede de ansatte på det som skulle skje. Det beskrives at de synes det var vanskelig og utfordrerne å ha ansatte på andre avdelinger. De ansatte måtte stole på lederne og at dette var det som var til beste akkurat nå. Dette sier noe om uforutsigbarheten de opplevde under denne tiden. Noen beskriver at det ikke var mulig å jobbe systematisk. Sitat fra dagbøkene:

«det var mye som skjedde over hodet på oss» (Dagbok 2, mars 2020)

«vi var jo ikke trent på pandemi utbrudd, hadde jo ingen planer» (Dagbok 4, mars 2020)

Mange beskriver dette som en periode som opplevdes kaotisk og utrygg, opplevelsen var at det ikke var noen form for kontroll. Det at det manglet planer gjorde, som de beskriver at de ikke fikk tid til å planlegge. Men når beskjeden kom så var det bare å iverksette. En leder beskriver det ikke ha kontroll som slik:

«det å jobbe i en slik uforutsigbar verden, det gjør jo at alle blir ganske redde og usikre, det gror fort opp en utrygg stemning» (Fokusgruppeintervju, desember 2020)

Andre informanter beskriver at det å ikke ha kontroll var det som gjorde leder jobben vanskelig i denne perioden. De beskriver at det var vanskelig å være en god leder for ansatte. Men de beskriver at det ble en bedre kontroll etter hvert som systemene ble bedre. De beskriver også at de selv prøvde å ta kontrollen tilbake ved å søke råd og hjelp oss hverandre.

4.1.2 Lede i en krise

I den første tiden var det uavklart hvem som var kriseledelsen, de beskriver at det ble utydelig lederlinjer. De forstod at den øverste ledelsen satt i såkalte «kriseberedskap», men informantene beskriver det som å sitte alene med krisen. De visste ikke hvem de skulle forholde seg til. En av informantene sier det slik:

«personlig hadde jeg ingen formell kompetanse på krisehåndtering, personer som hadde den kompetansen, ble trukket til et høyere nivå i organisasjonen» (Fokusgruppeintervju, desember 2020)

Mange beskriver at de ikke følte det var noen kriseledelse nær dem, men at det skjedde på «toppen», men at de gjorde det beste ut av det med den kompetanse de har. De beskriver også at avdelingene støtte hverandre så godt de kunne. Etter hvert kom det en egen krisestab for avdelingene, som de følte de fikk god støtte av. En leder sier at det i fremtiden må være klare leder linjer og hvem som skal ha de ulike rollene. Sitat fokusgruppeintervjuet

«til senere så må vi ha på plass en rollefordeling, dette må vi få fort på plass»

(Fokusgruppeintervju desember, 2020)

De beskriver at de ikke visste hvem de skulle forholde seg til, de manglet personer som kunne ta ansvar og beslutninger. Sitat fra fokusgruppeintervjuet:

«vi manglet noen voksen som kunne fortelle oss hva vi skulle gjøre» (Fokusgruppeintervju, desember, 2020)

Sitat fra dagbok:

«det største dilemma var at vi ikke hadde gode nok lederlinjer for å gjennomføre tiltak, det ble opp til meg som individ om jeg ville legge inn ressurser i få til en endring» (Dagbok 4, mai, 2020)

En slik beskrivelse sier noe om at de trengte noen som kunne ta ansvar, og et savn av en ledelse-kriseledelse som kunne komme inn å fatte beslutninger som igjen kunne bidra til en bedre hverdag. Men de beskriver at de som ledere jobbet tettere sammen denne perioden. De skapte seg møte arenaer for å utveksle informasjon og erfaringer. Informantene beskriver at det var frustrerende at ingen «landet ting», at det var veldig bra den dagen da de fikk en kriseledelse som klarte å ta avgjørelser og beslutte ting.

4.1.3 Oppsummering

Under hovedfunnet usikkerhet og bekymring kan man se verdipraksiser som endret seg. De skjønnte at de ikke hadde kontroll, de skaffet seg kontroll ved å oppsøke hver andre, samt skaffet seg informasjon. De var pådrivere til at kriseberedskapen ble bedre ved at de brukte den kompetansen de satt med selv. De tok vare på ansatte ved å møte de når de kom på vakt, de tok i bruk det å sende sms og epost, samt at noen ringte. Med disse praksisene så minsket usikkerhet og bekymringene kanskje.

4.2 Ledernærhet

I dagbøkene og intervjuene ser man at informantene beskriver at ved at de var i avdelingene var av stor betydning. De beskriver at det å jobbe sammen ble viktig, at alle hadde samme mål om å komme gjennom pandemien. Mange beskriver at de jobbet hele døgnet, og at de ansatte sammen med de hadde en dugnadsånd som var formidabel.

4.2.1 Ta vare på de ansatte

Det ble veldig fort klart for informantene at de måtte sette søkelys på det å ta vare på de ansatte. De beskriver en frykt for at de ansatte ikke klarte å «stå» i jobben, ledere var like usikre som resten av Norge på hvor lenge denne pandemien skulle vare. Noen av informantene opplevde det at de måtte sende sine faste ansatte til andre avdelinger skapte usikkerhet. Beskrivelsene sier at de synes det var utfordrende å ha personalansvar både for de som var igjen i avdelingen samt de som var «flyttet». En informant sier dette:

«som leder opplevde jeg det vanskelig å skulle følge opp mine egne ansatte som befinner seg på en annen lokasjon og sengepost. Det var ikke bare å stikke ned for å høre hvordan det går» (Dagbok 3, mars 2020)

I tillegg beskriver informantene at det var mye usikkerhet i forbindelse med at de ansatte jobbet på flere avdelinger samtidig, i denne perioden viste man lite om viruset sin art. Men behovet for å omdisponere ansatte var stort. De beskriver at de ville hjelpe til når det først var bestemt at noen måtte flyttes. En av informantene sier at det var ansatte som måtte jobbe på en avdeling som utfordret de ansatte i forhold til kompetansen. De beskriver ansatte som var redde for viruset og det å skulle jobbe med pasienter med korona. En av informantene beskriver at de måtte drive med «brannslukking», at dette kunne vært løst bedre om de hadde hatt planer. Andre skriver at bare det å minne de ansatte på å spise, og drikke var en av tingene de bidro med i denne perioden. Det skjedde mye på engang i avdelingene, mange

nye rutiner som ble omgjort på grunn av krav om avstand. Det beskrives som en situasjon som lederne ikke synes var greit, men at de skjønnte de måtte forholde seg til det. En informant beskriver:

«de ansatte får ikke sitte sammen i lunsjen lenger, vi avvirket også felleslunsjen som vi pleier å ha på fredager» (Dagbok 2, mars 2020)

Det beskrives at de ansatte forstod dette, de var jo selv bekymret for smitte. Men det var ikke lett å ta vare på de ansatte når de nå også ble fra tatt de naturlige møtepunktene. De beskrives at det ble en annerledes stemming i avdelingen. De beskriver også at de prøvde å skape en arena for å møte de ansatte. En beskriver at det å møte de ansatte når de kom på vakt ble enda viktigere nå enn før.

«det ble viktig å møte de ansatte når de startet på vekten, vi holdt møter i korridoren for å klare å holde avstand» (Fokusgruppeintervju desember 2020).

Noen av informantene følte på det å måtte lede når de selv ikke var til stede i avdelingen, det var vanskelig. Det skriver at det var vanskelig fordi de ikke var der det «skjedde». Men samtidig så beskriver flere at de følte seg som bedre ledere med engang de tok i bruk SMS og e-post systemet for fullt. En leder skriver at hen undervurderte betydningen av det å snakke daglig med de som satt i karantene. Sitat fra dagbøker:

«det å være leder og samtidig være i karantene i en krise situasjon var utfordrende» (Dagbok 2, mars 2020)

«jeg oppdaget betydningen av at jeg ringte de som satt i karantene jevnlig, de ansatte opplevde dette som noe positivt» (Dagbok 2, mars 2020)

De beskriver det som meningsfullt å ha nærkontakt med ansatte, både de som satt i karantene og de på jobb.

4.2.2 Ansvarsfølelse

Her beskriver de at de måtte jo ta ansvar. De måtte være til stede der det skjedde. Noen beskriver at de opplevde at fritiden deres ble borte. En informant beskriver det slik:

«du får telefoner gjennom hele helgen mye mer nå enn tidligere, til og med i ferie»

(Fokusgruppeintervju desember ,2020)

Det ble til tider mange avklaringer som måtte tas med engang, og de beskriver at de følte på at det var viktig å være til stede. De beskriver at de ville være til stede for å hjelpe, men også fange opp ting med engang, og de sier at det var ved at de «nære» at de da kunne en buffer for de ansatte og eventuelt få avklart ting med engang de oppstod. De sier at de var mer til stede i begynnelsen enn utover i perioden slik jeg leser beskrivelsene. De opplever at de ikke trengte å være «så» mye til stedet etter som tiden gikk. Et eksempel på at de var mye til stede beskrives av en som:

«jeg satte meg ned kl 18 foran pc'en, der finner jeg 300 e-poster, det er først da du har tid til å gå gjennom e-posten» (Fokusgruppeintervju desember 2020)

De beskriver også at de hele tiden måtte holde seg oppdatert i forhold til hvilke rutiner som gjaldt til enhver tid, slik at de kunne veilede de ansatte som var usikre på alle regler og rutiner som gjaldt. De beskriver denne perioden som lite oversiktlig, da rutiner og prosedyrer ofte ble endret. De beskriver at i alle fall de som ledere må ha oversikten, og hjelpe de ansatte slik at de gjorde ting etter prosedyre. En informant sier:

«vi fikk hygiene sykepleier til å komme flere ganger for å vise alle ansatte hvordan de skal kle på seg riktig med smitteverns utstyr» (Fokusgruppeintervju desember 2020)

En annen beskriver at man var ute for å «slukke branner» mange tider på døgnet, de hjalp til med å hente smittevern utstyr og andre ting som det var behov for. De beskriver at mange

ansatte satte pris på at de hjalp til. Så det at de var «hands on» er noe de beskriver som viktig. Sitater fra fokusgruppeintervju:

«jeg løp ned og hentet sprit og bare den gleden» (Fokusgruppeintervju desember 2020)

«ja det å være til stede, jeg tok heller e-post på kvelden, at de så meg, at de kunne huke tak i meg» (Fokusgruppeintervju desember 2020)

«de ansatte hadde mer enn nok med å takle usikkerheten» (Fokusgruppeintervju desember 2020)

4.2.3 Tilstedeværelse

De beskriver at det var viktig for de å fjerne snuble tråder for de ansatte. De følte at de ansatte satte pris på dette, de beskriver at de ansatte følte seg sett, og at de ble tatt på alvor. De beskriver at det å trygge de ansatte, men samtidig være ærlige på at dette var noe de som ledere heller ikke hadde opplevd før. Informantene sier de brukte mye av den første tiden til personal støtte. Sitat fra dagbøkene:

«rollen min blir å være et forbilde for de ansatte, opptre rolig» (Dagbok 3, mars 2020).

«viktig å ta vare på de ansatte, vise omsorg, anerkjenne situasjonen de står i, være til stede, vise styrke og trygghet» (Dagbok 1, mars 2020)

Noen beskriver at de velger å være til stede på møter de ellers ikke pleide å være på, nettopp for å kunne ha informasjon som de ansatte når de kom tilbake. De beskriver at de ansatt var prisgitt det at de som ledere oppsøkte og skaffet seg oversikt, slik at de kunne berolige og trygge de kom tilbake på postene. De beskriver at de var overveldet over at alt skjedde ofte samtidig, og at det ikke hadde vært mulig å ikke være der for de ansatte i denne tiden. Sitat fra fokusgruppeintervjuet:

«det at vi var til stedet var ofte nok, slik at situasjoner som oppstod ikke eskalerte»

(Fokusgruppeintervju desember 2020)

Informantene sier at de ansatte la nok merke til at de var mer på jobb en før, noen ansatte var bekymret for sin leder. Det var ikke slik at de ansatte forventet at de skulle være der, men det var nok det var ledelsen høyere opp. Pluss at informantene sier at det var på ettermiddagen de fikk gjort sine administrative ting. En beskrivelse er at de sendte ut oppmuntringsmelding ut til de ansatte, de beskrev at dette var en måte å trygge de ansatte, samt at det var på en måte det å vise at de var til stede. Noen beskriver at de var opptatt av å ha en åpen dør inn og tid til de ansatte. Sitat fra fokusgruppeintervjuet:

«det var viktig å ha en åpen dør og tid til folk, jeg tenker at det å se hver enkelt ble viktig i denne tiden» (Fokusgruppeintervju desember 2020)

4.2.4 Oppsummering

De beskriver at det å være til stede for de ansatt i denne perioden ble en viktig del av det å stå i krisen. De brukte mye mer tid i avdelingen en de gjorde før, de rigget til utstyr, de gjorde hverdagen til de ansatte lettere. De har en iboende asnvarfølelse i seg fra før kan man anta, da de er leder- og skal få avdelingene til å gå rundt. Men mer enn noen gang beskriver de at de måtte ta ansvar, siden mye ble kaotisk, spesielt i begynnelsen

4.3 Informasjon

Informasjonsbehovet under denne tiden var enorm, og det var vanskelig å holde tritt med alt som kom ut. De beskriver det som veldig kaos i begynnelsen, men at det ble bedre etter hvert som tiden gikk. De observerte at det var vanskelig helt fra toppledelsen og helt ned til de på avdelingene.

4.3.1 Kommunikasjon

Det ble vanskelig å skaffe seg nok informasjon skriver noen. Tiden var preget av at den var usikker, og lite forutsigbar. Det var en enorm mengde informasjon som skulle ut til alle i hele linjen. Det beskriver en fortvilende situasjon der de ikke visste hvilken informasjon som var riktig. Det som var rett informasjon den ene timen kunne være uriktig den neste timen. Den ene informanten sier:

«informasjonen er jo egentlig gammelt før du får snudd deg» (Fokusgruppeintervju desember 2020).

En leder beskriver det slik:

«det var mye rykter og det var mye informasjon som man fikk høre ryktesvei» (Dagbok 4, mars 2020)

De beskriver her et kaos som de ikke klarte å forholde seg til, ryktebasert informasjon ble frustrerende. De sier at det etter hvert ble et bedre system, men de beskriver at de hadde ønsket seg en plan og metode for å få informasjonen ut. Det ble vanskelig også når det kom informasjon fra flere kanaler, og de opplevde at det ikke var like enkelt å vite hvem de skulle høre på. Det var en periode med mye forvirring. Det var ikke alltid den øverste ledelsen heller kunne svare riktig.

En leder beskriver:

«husker du, vi hadde mange interne samtaler og frustrasjonen var stor, systemet fungerte ikke, så da ble det litt sånn at du og jeg bestemmer nå» (Fokusgruppeintervju desember 2020)

Sitat fra fokusgruppeintervju:

«husker i starten at jeg var irritert hvorfor må vi følge vanlige rutiner som å følge lederlinjen, når vi så at det sviktet» (Fokusgruppeintervju, desember 2020)

De beskriver at noen måtte ta ansvar, så fikk de heller ta konsekvensene av det senere. De beskriver at de møtes flere ganger om dagen, for å få siste nytt. En annen leder beskriver at det ble hengt opp tavler som den leders sin info-tavle- der ble det hengt opp corona info, slik at de ansatte kunne lese siste nytt der.

4.3.2 Endring og tempo

Tempo, endring og mengde informasjon under pandemien opplevdes som voldsomt og de beskriver at det var vanskelig å holde oversikt. Dette kommer tydeligst frem i dagbøkene, men man finner det også i fokusgruppeintervjuet. Men i fokusgruppe intervjuet beskriver de at det er mer kontroll og at informasjonen flyter bedre. Det kan ha sammenheng med at intervjuet var i desember 2020, at ting er mer på plass da enn når dagbøkene ble skrevet. Det at rutiner og prosedyrer endret i et forrykende tempo var en av faktorene som gjorde at det ble vanskelig å få gitt riktig og god informasjon ut. En leder beskriver:

«men også at hvis man ikke hadde noe informasjon så er det faktisk informasjon i seg selv»
(Fokusgruppeintervju desember 2020)

Dette at ingen informasjon også er informasjon var det flere som nevnte som viktig, og de beskriver at det å være ærlige ble viktig. De aller fleste beskriver at de benyttet seg av privat epost til de ansatte, samt jobb e-post for å nå ut med viktig informasjon, og det ble sendt ut mange meldinger i begynnelsen. De beskriver at behovet for det av tok utover høsten.

En leder beskriver fra mars 2020

«vi sendte ut mange sms i starten om viktige oppdateringer til ansatte om bestemmelser og gjeldene regler» (Fokusgruppeintervju desember 2020)

Informantene beskriver også at det ikke var tydelig nok leder linjer, det var ikke klart i starten hvilken informasjon de skulle høre på. De beskriver at informasjonen kom i flere kanaler, og det var vanskelig å vite hva som var riktig og trygg informasjon. Sitat fra dagbok:

«mye info kommer ut hele tiden, men mye forvirring om alt. Ingen vet helt hvem som bestemmer, og hvem man skal høre på» (Dagbok 2, mars 2020)

En leder beskriver det slik:

«jeg følte på stor frustrasjon over å ikke få tydelige svar fra lederlinjen» (Dagbok 1, mars 2020)

Det beskrives flere steder om at informasjonsmengden var stor i begynnelsen, men at det var vanskelig finne rett informasjon, og de beskriver at de ansatt hadde et stort behov i begynnelsen. De beskriver at det endret seg under tiden, men de ville hatt mere retningslinjer og klare beskjeder fra begynnelsen av. De som ledere beskriver at de tilegnet seg den informasjonen de kunne i ulike kanaler, samt at de snakket med hverandre.

4.3.3 Samarbeid

Samarbeid mellom ledere ble viktig i denne perioden beskrive mange av informantene. Men også samarbeid med de ansatte. De beskriver en gjeng ansatte som følte de var med på noe viktig. De beskriver at de klarte etter hvert å samarbeid på tvers av avdelingene. En dimensjon som de beskriver om, er det at de måtte omdisponere personell mellom poster. Dette beskriver noen av informantene at var en øvelse de ikke hadde vært med i før, i hvert fall ikke så

omfattende som det nå ble. Men de beskriver ansatte som kom til avdelingene deres som ikke var vant med å jobbe på sengepost. Det oppstod en del gnisninger i starten, men informantene skriver at de løste mange av problemene knyttet til dette med å holde møter for personalet, hvor man fikk avklart og løst opp i dette. En leder beskriver:

«man forsøkte å løse dette med møter sammen med de ansatte og ledere for å avklare ulike problemstillinger og forventninger» (Dagbok 1, mars 2020)

De beskriver også at de i begynnelsen måtte aktivt lete for å skaffe seg informasjon, de snakket ofte sammen på tvers av avdelingen for å utveksle informasjon. Etter hvert ble informasjonen på intranettet til OUS bedre beskriver de, og da var det enklere å skaffe seg informasjon. De beskriver at ledelsen opprettet en egen Korona side, hvor det ble lagt inn det som er nytt til enhver tid. Dette ble en nyttig side for leder og resten av ansatte.

En informant sier:

«alle ledere hadde alltid tid lissom når et problem oppstod, selv om de hadde eposter som ventet, vakter som skulle dekkes, og ikke minst pasienter» (fokusgruppeintervju desember 2020)

Det beskrives at de fikk en «team følelse» som de ikke hadde hatt før, de beskriver at de stod sammen, og hjalp hverandre der de kunne i starten. De beskriver at de har blitt kjent med andre ledere under tiden. Samarbeidet beskrives som bedre og bedre jo større krisen ble.

4.3.4 Oppsummering

Det beskrives som om kommunikasjonen her ble endret, i form av at de tok i bruk nye måter å innhente informasjon på. De skapte møtearenaer som gjorde det enklere tilegne seg informasjon. Det syns også at de tar i bruk nye måter å nå ut til ansatt, det ble tavler i ganger, møter for de ansatte, de sendte epost til ansatte på privat e-post. Endringstempoet er preget av at de ikke klarte å skaffe seg fort nok oversikt over situasjonen de står i. Men at de sammen klarte å løse dette ved at de samarbeidet mer, og hjalp hverandre på tvers.

5 Drøfting

Da har jeg presentert mine hovedfunn i dagbøkene og fra intervjuet. Hovedfunnene ble presentert i tabellen i funn delen.

Formålet med denne studien er verdipraksiser som ledere utfører som ledere til vanlig og om hvordan disse endret seg under denne krisesituasjonen. I dette kapitlet vil jeg analysere og drøfte funnene som jeg presenterte i forrige kapitel. Forskningen er bred hvis man ser på verdibasert ledelse og kriseledelse generelt, og det kommer stadig ny forskning. I forhold til korona og ledelse har det ikke vært noe forskning, men det har tilkommet flere artikler og forskning i forhold til koronakrisen og ledelse. Men det er ikke kommet mye forskning i forhold til verdibasert ledelse i en krisesituasjon. Siden verdibasert ledelse er et av hovedtemaene i denne oppgaven vil jeg dreie min drøfting mot betydningen av verdibasert ledelse, samt drøfte hvorfor verdipraksiser er viktige, og hvilke verdipraksiser som stod frem som var betydningsfulle i denne perioden og som endret seg. Det å ha en hermeneutisk tilnærming forsker vil også bli drøftet da det har vært viktig i og med at jeg selv har vært en del av krisen, og har med min forforståelse å gjøre. Jeg mener det er riktig å ta frem inn erfaring, samtidig vil jeg vise hvordan jeg forstår teoriene- og hvordan dette gir bedre forståelse for mine funn. Ledere sine praksiser viser også hvilke verdier som finnes i en organisasjon. Denne studien vil forhåpentligvis bidra til verdiarbeid og verdipraksiser, og at ledere med sin praksis og med sine implisitte verdier -endrer verdier som gjør de i stand til å lede under en krise. Om disse endringene vil bli vedvarende gjenstår å se, det kunne vært interessant å undersøke ved en senere studie innenfor verdibasert ledelse.

Ledere bedriver verdipraksiser hele tiden viser funnene, men det ble tydelig at usikkerhet og bekymringen, ledernærhet og informasjon fremstod tydeligst som verdipraksiser som endret seg mest i denne krisesituasjonen.

På hvilken måte påvirket pandemien lederenes måte å lede på, med søkelys på verdipraksiser?

5.1 Verdibasert ledelse - usikkerhet og bekymring

Den boende verdipraksis som ledere innehar av usikkerhet og bekymring kom tydelig frem og hvordan måte de ledet, de måtte ta vare på de ansatte på en annen måte, de måtte «drive» med kriseledelse, og de måtte inneha en kontroll som de nok hadde fra før, men som kom enda tydeligere frem i denne langvarige krisesituasjonen. Usikkerheten og bekymringen ble konteksten. Funnene mine viser at ledere i bunnen jobber med verdipraksiser hele tiden, de innehar en bekymring og usikkerhet i det å inneha en lederstilling og det å drive en sengepost. Men i denne tiden ble denne verdipraksiser endret fra å inneha dette på et normalt nivå, så eskalerte dette til noe de holdt på med mye av tiden sin. Hva de gjorde som endret dette kan man se ved at de endret måten de tok kontrollen på- dette viser de ved at de bryr seg veldig om hvordan de ansatte har det, de ringer, de sender meldinger, de beroliger og er tilgjengelige. Nesse og Karlsen (2020) sier at leder i en krisesituasjon som dette, så må ledere «ta den makt, og la den vandre»- med dette mener de at ledere må gi i fra seg kontrollen for å kunne klare å være i situasjonen lenge. Dette viser også mine funn, ledere måtte gi slipp på kontrollen i den form av de vedkjente at de ikke hadde kontroll, men tok kontroll der det var nødvendig, det kan se ut som at de da fikk følelsen av å ta tilbake kontrollen. Det kan synes i mine antakelser at de ikke helt visste at de fikk en type kontroll. Men det er flere som sier at de måtte ta over kontrollen siden ingen hadde det. De var påpasselige med å gi ut informasjon og holdt seg oppdatert på det de kunne. Usikkerheten som oppstod handlet mye om det å ikke vite hva som kom til å skje fremover, og hvor lenge dette varte. Mine funn viser at de innehar egne verdipraksiser som kom tydelig til uttrykk når usikkerheten ble stor, dette viste de ved ta vare på de ansatte. Men det kan synes at det ble utfordrende å handle i tråd med egne verdier. Nesse og Karlsen (2020) sier at leder kan redusere usikkerheten sin ved å synliggjøre hvilke verdier de velger å styre etter. Ledere må legge i fra seg strategiplaner og planlagte oppgaver, og heller styre etter eller ta frem sitt indre «verdikompass» og lede etter dette verdikompasset. (Nesse og Karlsen, 2020) Dette vil jeg si at jeg finner igjen i mine funn- at ledere fant frem dette- ved at de tok form for kontroll siden ingen andre gjorde det. Nesse og Karlsen sier at dette er form for å styre etter verdier, at de synligjør verdiene, og med det får ned usikkerheten. De bidro med å være motivatorer og fortalte det de visste. Denne studien viser at ledere reduserte usikkerheten og bekymringene ved å lede etter sine verdier, og ved at de synliggjorde verdipraksiser i det de utførte og hvordan de handlet. Selznick, (1957) sier at en

sentral lederoppgave er å prege en organisasjon med verdier, og med dette mente han at organisasjoner består av et internt sosialt miljø, som må ivaretas. Det er levende mennesker som igjen bringer med seg sin personlighet, egne verdier, interesser og eventuelle problemer. Weisæth og Kjeserud (2016) sier også at det er viktig at ledere viser eller innehar et sosialt talent, samt at de må ta vare på de myke verdiene i en organisasjon. De sier at organisasjoner består av mennesker, og det kommer spesielt til uttrykk i en krisesituasjon, de beskriver dette som emosjonelt lederskap (Weisæth og Kjeserud, 2016, s. 93). Med det så menes det at organisasjoner kan være enige om grunnleggende verdier, og man kan ha mange regler og retningslinjer, men selv med det så kan menneskene der opptre på en annen måte. I en rolle som en mellomleder har man ansvar for alt fra 20 til 50 mennesker, og med så mange ansatte som skulle ivaretas, ble det slik jeg ser det en stor utfordring. Man kan anta at verdiene deres satt på prøve siden de ikke visste om det de gjorde var rett og galt. Videre må det sies at de måtte forholde seg til flere enn da ansatte, de hadde den øverste ledelsen som kom med sine retningslinjer, samt at det var nasjonale retningslinjer. Som en informant sa

«vi kjente ikke hva vi skulle inn i, som jo virkelig er covid minutt for minutt»
(fokusgruppeintervju desember, 2020)

Dette sitatet sier noe kompleksiteten de stod i, at alt var uvisst.

Et eksempel på at de tok verdiene i bruk slik jeg tolker deres handlinger i denne studien var at de tok i bruk nye måter for å nå ut til de ansatte. De brukte blant annet meldinger som en del av det å informere, dette vil jeg hevde var for å betrygge de ansatte på at de hadde noen kontroll, og at de informerte om det de visste akkurat da. Mintzberg (1994) kaller dette å inneha en interpersonell/ mellommenneskelig rolle som leder. Studien bekrefter dette ved at de er mer fysisk og psykisk til stede. Det at ledere skal inspirere og motivere de ansatte sier Mintzberg(1994) er veldig viktig. Weisæth og Kjeserud (2016) sier at en kriseledelse kan beskrives som situasjonsbestemt ledelse, med dette mener de at ledelsen i større grad må drive med improvisasjon, de må være smidige og fleksible (Weisæth og Kjeserud, 2016). Med tanke på det jeg fant i analysen så ser man en sammenheng i det Weisæth og Kjeserud sier. Leder improviserte, de oppleves som mer smidig og fleksible, og i tillegg kan man se at de oppnådde en tillit til de ansatte. Lederskap i denne sammenheng dreier seg om å være troverdig, være åpen, og ha evne til handlekraft. Dette betyr at de tok kontroll på sin måte, med sine verdier i bunn, de overført denne kontrollen til de ansatte ved å handle på en måte som dempet usikkerheten og bekymringen.

På grunn av den store usikkerheten ble det også tydelig at det var noen som måtte ta noen beslutninger. Ta kontroll over situasjon på best mulig måte.

Ahmed, Fawad, Zhao (2020) sier at ansatte som står overfor en tilstand av usikkerhet under pandemien, så ser de at det å ha en støttende oppførsel og interaksjon mellom ledere, er når de forsøker å dempe frykt og sikkerhetsbekymringer (Ahmed, Zhao, & Faraz, 2020) Dette bekrefter studien min ved at informantene søker til hverandre når usikkerheten oppstår. Dette ser man tydelig når det ble innført besøksforbud på sykehuset, det var ingen som helt klart visste hvordan man skulle håndtere dette, da søker de til hverandre for å støtte og hjelpe hverandre. Slik at de felles kan gå ut til ansatte at slik og slik fungerer dette nå. Jeg ser det slik at dette var en av måtene de prøvde å dempe en usikkerhet og bekymring ved at de felles gikk ut med samme informasjon. Også visste det at dette kan endres etter hvert, men de var enige om at dette var det de skulle forholde seg til på det gitte tidspunkt. Usikkerheten og bekymringene er konteksten for videre praksis nemlig ledernærhet.

5.2 Verdibasert ledelse -ledernærhet

Det største og kanskje det viktigste funnet for hvordan verdipraksis endret seg i dette studiet er ledernærhet, og alt hva det innebar. I en usikker tid kan det synes som at de profesjonelle verdiene deres trådte frem. Profesjonelle verdier er verdier man har i kraft av at man har en utdanning innenfor et spesielt yrke. Disse profesjonelle verdiene er koblet til den oppgaven du har innenfor egen profesjon. Disse fungerer som profesjonelle standarder, og er retningslinjer for profesjonen. (Busch, 2012). Ledere i denne studien er alle sykepleiere i bunn, og de yrkesetiske prinsippene for sykepleiere og verdiene kommer til uttrykk viser denne studien. Disse sykepleieverdiene kommer tydelig frem i studien i form av verdier og verdipraksiser som viser at de vil ta vare på de ansatte, de har en høy ansvarsfølelse og tilstedeværelse. Busch (2012) sier at det kan oppstå en kamp mellom verdiene, om hvilke verdier som skal være dominerende, som i denne studien da profesjonelle medarbeidere- her ledere opplever at det ikke tas hensyn nok til sine egne verdigrunnlag. Man kan anta at det var derfor de handlet som de gjorde i forhold til det å være til stede for de ansatte, og tok ansvar. I den forbindelse så lå det ingen føringer fra den øverste ledelsen om nettopp det med

ledernærhet. Tvert imot så la ledelsen øverst opp til at mellomlederne måtte løse de oppgavene som ble bestemt, og dette er helt vanlig i fredstid. Men i denne situasjonen var dette kanskje enda en ting på gjøremål listen. Man kan si at det var mange krav om problemløsning fra alle kanter. Noe jeg kan bekrefte fra denne tiden, da jeg selv opplevde det. Man finner i studien at ledere agerte veldig likt, det er gjennomgående fra alle mine funn at dette ble det som stod frem som en verdipraksis som ble viktig og at den endret seg. Ledere slik jeg ser det valgte å være nære, det kan se ut som om at de ikke brydde seg så mye om de kravene de fikk fra ledelsen over. Det var her og nå situasjonen som gjaldt, time for time. En mulig forklaring på dette kan være profesjonskulturen, og verdiene de innehar i forhold til dette. Bush (2012) sier at det er profesjonskulturen som bidrar til felleskap mellom de profesjonelle. Med dette tenker jeg at han mener at de skaper et felleskap innenfor profesjonen de jobber i. I studien kommer det frem at de var opptatt av de ansatte, men det kommer også frem at lederne brukte mye hverandre. Et av særtrekkene ved profesjonsverdier er at de har en egen ideologi som motiverer mer til å gjøre en god jobb- den har mer fokus på kvalitet. Det vil si at det er ikke effektivitet og økonomi som er drivkraften. (Busch, 2018) Som en informant sa

«i stedet for å sitte på hver sin tue, så brukte jeg de andre ledere for å få hjelp»
(Fokusgruppeintervjuet, desember 2020).

Fra min egen erfaring i denne tiden, så var det ikke snakk om økonomi, effektivitet gikk mer ut på å få ting på plass, slik at vi kunne ruste oss for korona pasienten som kom. Men nettopp dette med å motivere de ansatte, og være til stedet opplevdes som viktige. I en artikkel skrevet i 2020 av Fawad Ahmed med kollegaer fra Kina under pandemien, hvor de undersøker blant annet hvordan inkluderende ledelse demper psykiske plager under krise. I den studien fant de at når ledere står ovenfor en tilstand av usikkerhet under pandemien, så har de en tendens til vise en stor interesse for å ha en støttende oppførsel både til de ansatte og mellom ledere- i den hensikt å forsøke dempe frykt og bekymringer (Ahmed, Zhao, & Faraz, 2020) Med tanke på det jeg har studert, så kan det virke som dette er gjeldende flere steder, og at det er noe som skjer på grunn av krisen, men også fordi de er ledere innenfor profesjon. (Wright, Irving, & Thevatas, 2020). I en ledelse praksis, kommer spesielle verdier inn i bevissthet når de oppleves å stå i spenning med praksisen.

Ledere skal fremstå som et symbol for de ansatte i organisasjonen sier Jacobsen og Thorsvik (2016). Dette visste ledere ved at de sendte oppmuntringsmeldinger til de ansatte, som igjen jeg tolker som en form for nærhet, selv om de ikke var fysisk til stede. Det var mange ansatte som hele tiden satt i karantene eller var rammet av korona selv. Mange var bekymret for sin egen helse eller for noen av de nærmeste sin helse. Og ved å gjøre de enkle små tingene viste de omsorg og tilstedeværelse så bidro de til trygghet vil jeg si. I en slik krise handler det ikke kun om det praktiske, men også om å ta vare på de ansatte. De ansatte følte seg sett, og min erfaring er at de ansatte satte pris på dette. Denne omsorgen for de ansatte viser at ledere er opptatt av sine profesjonsverdier, da dette ligger i ryggraden til sykepleiere-og alle i dette studiet er sykepleiere i bunn.

Vi må ha i bakhodet at alle ledere stod i en krise, samt alle de ansatte. Og det å da skulle lede i en slik situasjon gjør noe med mennesker. Informantene beskriver det som en ekstremsituasjon. West 2021 sier at der hvor det er menneskelig innsats i en organisasjon er det også menneskelig lidelse. I min studie vil jeg si at det finnes bevis på en lidelse både blant ansatte og ledere, fordi de ikke viste noe, at de var fratatt muligheten til å påvirke. West (2020) sier at medfølelse er et svar på medarbeiderens lidelse, men også en viktig rolle for å opprettholde organisatoriske funksjoner. I denne studien vil jeg si at vi finner medfølelse blant ledere. Jeg erfarte at de ansatte var utrolig takknemlig for små ting, men som betydde mye i en hektisk hver dag; bare det at vi løp for å hente smittevernutstyr, at vi kom med mat når vi oppdaget at det var ikke var tid til å spise. Eller at vi tok oss tid til å høre på frustrasjonen i gangen når sykepleiere var frustrerte eller lei seg. Medfølelse er en del av det å være nære sine medarbeidere og kollegaer. Både i dagbøkene og i intervjuer beskriver ledere at de gjorde mye for sine folk. Medfølelse er en avgjørende menneskelig reaksjon for å styrke ansattes forbindelser og relasjoner til hverandre på meningsfulle måter. På den andre siden så gjorde nok dette at ledere ikke fikk gjort andre ting. Medfølelse og omsorg som ledere utførte i denne tiden handlet om å se de andre sin smerte. Dutton og Worline (2017) beskriver at i en krisesituasjon kommer hverdagslivet og smerten tett på arbeidslivet. Min erfaring var at mange ansatte var bekymret for sine egne hjemme. Mange hadde fått snudd opp ned på livene sine- spesielt da Norge stengte ned barnehager og skoler. De stod i en skvis mellom det å ta vare på barn hjemme, men samtidig samvittigheten for å måtte være på jobb. Noen ansatte derimot synes det var en befrielse å komme på jobb å føle seg nyttig. I mitt lederteam var vi mere varsomme og oppmerksomme ovenfor sinnsstemningen til de ansatte, vi la fort merke til om noen ikke hadde det bra. Vi ga ved flere anledninger ansatte fri, slik at de kunne gjøre noe

helt annet et par dager. Dette kunne vi gjøre fordi i denne tiden var det ikke søkelys på økonomi, ei eller om folk jobbet overtid. Det ble fort gjort avtaler for de ansatte, slik at dette var mulig. Min erfaring er at dette gjorde noe med de ansatte på en måte slik at de orket å komme på jobb. Men som lederne beskriver så var det dilemma her- om det å ta vare på de ansatte, men samtidig opprettholde en forsvarlig drift.

Dolan, Rach, Garti og Landau(2020) sier at mennesker har en tendens til å respektere verdiene som har direkte konsekvenser for deres liv, deres velvære eller karriere. Hvis verdiene er i motsetning til deres egne indre verdier så gjør menneskene en avveining. De kaller det de forplantende verdiene- og disse må bekreftes, de bekreftes gjerne ved å se på oppførselen til sin leder. Dette samsvarer også med mine funn, der jeg opplever at ledere opptrer på en måte som ga de ansatte en trygghet på at det var trygt å komme på jobb. Dette slik jeg ser det var nok noe som utviklet seg gjennom den tiden. For det var mye utrygghet i begynnelsen. Her ser jeg også at de profesjonelle verdiene er viktige i denne sammenhengen. De verdiene man har som sykepleier(profesjonsverdiene)er førende for hvordan man som leder opptrer og handler i en krise. De fleste sykepleiere opplever en eller form for krise hver dag i møte med pasienter. De vil bli gode på å håndtere dette etter hvert som tiden går, ingen krise er lik. Dette ligger også i bunnen for oss sykepleielederne. Krisen var stor og ubegripelig, og så vanskelig ut å håndtere. Funnen viser at de handlet der de kunne ut ifra de forutsetninger de hadde. I en krisesituasjon sier Weisæth og Kjeserud (2007) at det er de myke verdiene som blir viktige. Myke verdier som nærhet, omsorg, ta vare på hverandre, være til stede. Spurkeland(2013) sier at det å lede er å være i en aktiv relasjon til de du leder, at man som leder ovenfor ansatte viser trygghet, ro, at du ikke er bedrevitende men lyttende og søker en dialog med andre. Dette kaller Spurkeland for relasjonell ledelse. I min studie så holdt ledere på med relasjonsledelse mye av tiden, de var lyttende og de utviste en trygghet ovenfor de ansatte. Praksisen de utøvde dreide seg om nærhet til de som ledet. Spurkeland sier at denne type ledelse bygger på tillit, at du må kvalifisere deg gjennom tillit. Dette kan jeg si at jeg finner igjen i min studie ved at ledere utførte sin praksis på en måte som de ansatte stolte på. Dette så man kanskje ikke i begynnelsen, da ledere selv ikke viste kursen. Men med de grepene de tok, så viste leder ovenfor de ansatte at de var til å stole på- at gjennom det de gjorde fikk de til å ha tro på at dette skal vi klare. De inkluderte de ansatte både ved å avholde møter både fysisk og på internett, samt de lage arenaer for debriefing, de tok samtaler med de ansatte som de så trengte det, samtidig som de viste de ansatte at de var med på noe som var viktig for samfunnet. Det er viktige å huske på at helsefagarbeidere har

stått i en krevende situasjon i pandemien, de har måtte tatt krevende moralske beslutninger i jobben de har. Så det å møtes fysisk i rom, og det å regelmessig møte de ansatte fysisk var viktig for å fange opp behovet for omsorg. Med en nær relasjon så skapte man en tillit til de ansatte, og min erfaring er at mange av de ansatte hjalp oss ledere med å optimalisere avdelingene med å komme med forslag om forbedringer og utbedringer slik at hverdagen ble lettere for alle.

Dolan et.al sier at inkluderende ledelse møter de ansatte sine sosio-emosjonelle behov gjennom støttende atferd, tilhørighet og aktelse. Dette sier de fører til økt engasjement og motiverer ansatte til å gjengjelde ved å vise økt arbeidsengasjement til organisasjonen. Men for at dette skulle skje i praksis slik jeg ser det i min studie, så var en av nøklene det kunne gi ut informasjon, og det å håndtere den store mengden med informasjon som kom hele tiden. Studien min viser at informasjon kommer igjen og igjen.

5.3 Verdibasert ledelse- Informasjon

Leder har en helt unik oppgave i det å videreformidle informasjon. Leder er som Mintzberg(1994) sier «overvåkeren»- med det mener han at ledere skal innhente informasjon som igjen skal videreformidles til de ansatte. De vurderer hvilken informasjon som skal gis ut, dette er med på å bidra til at de ansatte vet hva som foregår i organisasjonen. Pearson og Clair (1998) sier at deling av informasjon fører til nye verdier og oppfatninger som kan bremse sammenbruddet av sosial orden forårsaket av krisen, og spredning av informasjon vil hjelpe til å bedre forstå, forberede seg og mestre. (Pearson & Clair, 1998). Noe som vises tydelig i denne studien, ved at ledere brukte mye av tiden sin på det å gi ut informasjon. Mintzberg sier også at ledere har en rolle som informasjonsformidler. Hvis vi ser overvåkeren og informasjonsformidleren sammen så kan man skjønne at ledere er i en særskilt stilling. Uten at ledere formidler det de vet, blir det vanskelig for de ansatte å utføre jobben sin på en trygg måte slik jeg tolker det. I denne studien vises dette ved at leder var ute med informasjonen med en gang de hadde noe å gi ut, dette var etter min erfaring for å gjøre de ansatte i stand til

å utføre jobben, samt det å gi de trygghet. I min studie ser man at informantene beskriver en enorm mengde med informasjon som de hele tiden må forholde seg til. Nesse og Karlsen (2020) sier at ledere i en krisesituasjon kan være trygge informatorer, at de jevnlig gir ut informasjon, samt at de når informasjonen blir gitt sier noe om hvor sikker eller usikker denne informasjonen er. For eksempel under pandemien så var det viktig å si hvilke tiltak som gjelder, og spesielt viktig var det å gi en tid for når det gjaldt til. Informantene sier at det var både de tiltak som gjaldt på sykehuset som det skulle informeres ut om, men også det som gjelder nasjonalt. Erfaringen min er at det var mye å forholde seg til, og vi satt ofte og ventet på uttalelse fra ledelsen om hvordan vi på sykehuset skulle forholde oss til nye tiltak som kom fra regjeringen. I forhold til tidsaspektet om hvor lenge et tiltak gjaldt, så bekrefter Nesse og Karlsen dette- de sier at det ikke er lurt å si «dette gjelder inntil videre», men prøve å være tydelig på det de vet. Det å kommunisere ut at de visste ble en utfordring slik jeg ser det, spesielt i begynnelsen. Da alt var kaos. Plutselig oppstod det et behov for å kommunisere ut til alle ansatte, også de som ikke var på jobb i det gitte tidspunktet. Min erfaring var at det var mye jobb i begynnelsen å holde oversikt over hvem som hadde fått informasjon eller ikke. De ansatte viste tydelig da at de ikke var trygge, og mange forholdt seg til det som ble sagt nasjonalt, men det kunne være strengere inne hos oss. Weisæth og Kjeserud (2007) sier at i en krisesituasjon så verdsettes lederskap. De sier at det er de Kèr som må være ledetråder. Dette innebærer kommando, kommunikasjon og kontroll. De sier at uten god kommunikasjon så vil det ikke være mulig å ha kommandoen eller kontroll. Dette sier noen om kompleksiteten i en krise. Dette vil jeg si min studie også kan bekrefte. Da man ser at det er lite kontroll og kommando i begynnelsen, og på grunn av det så blir kommunikasjonen der etter. Informantene bekrefter dette fler steder. Hvis systemet hadde vært forbedret så kan man anta at jobbe for ledere hadde vært enklere. Av erfaring så er det mye mer effektivt kommunikasjon når det er situasjoner som oppstår når det involvert mange skadde på vei inn, i forhold til pandemi. Dette viser tydelig at var en situasjon som ingen var kjent med, selv om planene for en pandemi lå der. Men ingen hadde praktiske erfaringer med disse planene. Jeg erfarte også en spenning mellom det vi ville ha som tiltak og hva som ble bestemt av den øverste ledelsen. Det å da være tydelig på at vi må forholde oss til det ledelse her på sykehuset har bestemt ble en viktig betingelse. Mintzberg sier at ledere kan administrere handlinger direkte, ved at de oppmuntret til å utføre handlinger, og at de med nok informasjon kan påvirke folk til handlinger. Studien viser også at det å gi ut informasjon som ble god nok kom veldig mye an på om det var noen som tok beslutninger. Hverdagen for en leder består i

stor grad i løse opp i problemer, og være med å finne løsninger. I en krise som dette ble det økt press på nettopp dette, lederne sier at de måtte håndtere det å ikke ha kontroll. De hadde korte tidsfrister, og det at det var manglende informasjon gjorde behovet for at noen tok beslutninger stor. Informantene sier at de manglet noen som tok beslutninger, de sier at det manglet «en voksen» som kom å sa hva de skulle gjøre. Weisæth og Kjeserud (2007) sier at ledere må kunne vurdere situasjonen, fatte beslutninger på det grunnlaget de har på det tidspunktet. Det erfarte jeg når pandemien kom, vi måtte navigere i et ukjent terreng. Man så at det var viktig å være tett på og til stede til enhver tid. Det opplevde som ett maraton beskriver informantene, uten at de klarte å se slutten. Studien viser at ledere tok beslutninger på et usikkert grunnlag, de oppsøkte hverandre for å få hjelp og skaffe seg informasjon.

5.4 Praktiske implikasjoner

Så hva er de praktiske implikasjonene for verdibasert ledelse i en krise tid.

Hvordan påvirket pandemien ledernes måte å lede på, med søkelys på verdipraksiser?

Ledere er en viktig del av verdiprosesser i en organisasjon, som leder har man en unik posisjon som gjør det mulig å ta initiativ og prioritere verdibevissthet. Personen og praksis har en avgjørende effekt på veiarbeidet sin troverdighet og dimensjon. Lederene sin rolle omtales som fremover rettet, fordi de dels bidrar til formingen av verdier, og dels være de som artikulere, tolker de grunnleggende verdistandpunktene i gitte situasjoner. (Aadland og Askeland, 2017, s. 161-162). Lederskapet handler om sier Aadland og Askeland (2017) at leder artikulere og viser hvordan fellesverdiene kan belyse situasjoner på en ny måte, som igjen kan føre til alternative holdninger og dermed handlingsvalg. (Aadland & Askeland, Verdibevisst ledelse , 2017). Askeland et.al (2020) utvider dette til å orientere verdipraksis mot standarder for adferd, og evne til å forestille seg flere alternative muligheter for fremtidige handlinger- de utvider Gehmans definisjon av verdier til å være ordtak og handlinger i organisasjoner som artikulere og oppnår det ønskelig i relevans for riktig og feil handling og oppførsel (Askeland et.al, 2020, s. 43). Med det som utgangspunkt så er viser in studie at under en lang koronapandemi eller en krisesituasjon at ledere agerte annerledes. De så viktigheten av å dempe usikkerheten og bekymringen, dette gjorde de tydelig ved å være til stede og tilgjengelig. An må som leder være ærlig på det man vet, de må være verdibevisste på hvordan de handler fordi det ligger verdiuttrykk i bunnen. De tok ansvar, støtte hverandre og løste oppgaver. Alle var en form for kriseleder i sin egen avdeling- hva alt det innebar. Informasjon ble en viktig praktisk betydning. Det at de gav ut informasjon når de hadde det ble en viktig handling, ikke bare det å gi informasjon- men at de ikke hadde informasjon var også en informasjon. Ledere må være tett på sine ansatte, og vise med ord og handlinger hva de gjør. Studie viser tydelig at ledere bør læres opp i en krisesituasjon, at man sprer kunnskapen blant ledere, slik at organisasjonen favner alle avdelinger. Dette kan igjen bidra til at «alle» vet hva de skal informere om, erfaringen er at jo tidligere man kommer ut med informasjon jo bedre rustet blir man som ansatt. Man må som leder være forberedt på hundre spørsmål som en ikke klarer å svare på. Da må man som leder søke etter å kunne gi noen svar, men igjen være ærlig på at man ikke har svar på alt.

Nå som organisasjonen er over i en annen fase, så kan de kanskje begynne å se hvilke læringspunkt de skal ta med seg videre inn i eventuell neste krise.

5.5 Oppsummering

Jeg har nå drøftet mine funn i lys av verdibasert ledelse, og sett på de praktiske implikasjonene.

6 Konklusjon

Utgangspunktet for denne studien var å se «hvordan påvirket pandemien lederens måte å lede på, med søkelys på verdipraksiser»

I denne delen av oppgaven vil jeg oppsummere hva jeg har funnet, og se disse opp mot min problemstilling. Til siste vil jeg si noe om videre studier.

Jeg fant frem til tre funn etter å ha samlet inn 5 dagbøker når pandemien stod på som mest, og ettertid hadde jeg intervju med 5 ledere. Verdipraksisen kommer til uttrykk i studien ved de ord og handlinger som leder gjør. I denne studien viser de at betydningen av å redusere usikkerhet og bekymring ble viktig i denne langvarige krisen. De utøvde kriseledelse uten å ha kompetanse, de visste en kontroll, selv om de kanskje ikke følte de hadde det. De brukte sine både sine indre verdier og sine profesjonsverdier til å ta grep om situasjonen. De ble de viktigste informatørene for de ansatte. Ved at de gjorde alt dette så sier studien min at de endret måten å praktisere, de ble styrt av verdier til endring slik Gehman et al. sier i sin studie, Det oppsto en sekvens av verdier som først dukker opp som svar på ulike bekymringer, som her er pandemien – og deretter oppstår det praksiser. Jeg finner i min studie at dette samsvarer med det Gehman et al. sier. Ledere responderte med å endre sine verdipraksiser på grunn av en bekymringer som var et utkom av verdier. Ledere endret denne praksisen fordi de opplevde at det var den måten det var mest hensiktsmessige måten å lede på under en langvarig krise. Den viktigste delen av leder rollen under pandemien som min studie viser, var ledernærheten. Det at de ansatte så sin leder, og at de var til stede. Weisetæth og Kjeserud bekrefter dette flere steder at det er viktig å være en tydelig leder, samt gi informasjon og ta beslutninger. Nesse og Karlsen bekrefter dette også- de sier at leder må drive ledelse med sin indre kompass. Profesjonsverdiene til en leder som er sykepleier ser jeg også kommer frem som en verdi som betydde noe. Ledere med sykepleier bakgrunn har mange kjerneverdier de styrer etter, enten bevisst eller ubevisst. De styrer med en egen autonomi- de utnytter sin egen kompetanse og bruker faglig skjønn til det beste for pasientene og ansatte. Busch sier at verdien autonomi viser deres arbeidsinnhold og den faglige selvstendigheten er en viktig del av verdigrunnlaget deres. Kunnskapen og utnyttelsen av det står i sentrum. Den jobben de

gjorde skulle også skje innenfor en akseptert profesjonell standard. Min studie bekrefter det med at de søker seg til hverandre som ledere, skapte et team av ledere som ville gjøre dt beste for sine ansatte- som igjen bidro til det beste for pasientene.

«For å løse opp spenninger viser vår modell at fagfolk er motivert til å investere innsats i verdiarbeid for å forsvare en overordnet verdi, spenninger mellom den ledelsesmessige praksisen og en overordnet kategori av profesjonens verdier arbeide for å forsvare verdien ved å gripe inn for å tilpasse praksisen til verdien og ved å gi uttrykk for opplevde verditrusler til høyere autoritetsnivåer i organisasjon, hvordan fagfolk lever ut verdiene til en profesjon innenfor ledelsespraksis.»

Ledernærheten oppstod som praksis på grunn av bekymringer og usikkerhet, de ansatte gjengjaldt den inkluderende oppførselen ved å være på tilbud siden, og hjalp til der de kunne. Ved at ledere viste seg og var til stede gjorde jobben for de ansatte lettere. Man kan si at lederen ofret seg mye i denne sammenhengen, og dette så de ansatte- og justerte seg etter hvordan ledere var. Medfølelse og gode relasjoner ble viktig i denne tiden. Ledernærheten i denne studien viser at den har stor betydning for ledelse i en krise. Medfølelse har blitt definert som "en dydig respons som søker å adressere lidelsen og behovene til en person gjennom relasjonell forståelse og handling" sier West (2020). Dette viser studien min som er studert under en umenneskelig tid for helsepersonell og ledere. Ledere opptrådte medfølende ved å «se» de ansatte, det å opptre medfølende er å gjenkjenne behovet hos andre, det igjen er en motivasjon til å svare på det, og skape ferdigheter til å møte det ved å hjelpe. Medfølelse vil gi en kontekst og en retning til handlinger og beslutninger og som vil bidra til å oppnå en god arbeidssituasjon i en krise for leder og helsepersonell.

Pandemien tok alle med storm i en eller annen form. Som organisasjon ble vi preget av et miljø med usikkerhet, nye rutiner og prosedyrer. Normale interaksjoner eller samhandlingen ble forstyrret på grunn av den hele tiden pågående risikovurderingen som måtte gjøres. Ledere og ansatte lette etter det meningen med alt de gjorde. Endringen og tempoet var høyt, så høyt at det var umulig å holde tritt med alt som ble bestemt. Ledere prøvde å løse dette ved å være gode informanter til enhver tid- noe som viste seg å ikke være en enkel jobb i en krise tid. Men ledere informerte om det de visste når de fikk vite det. De skapte seg arenaer for å nå ut til alle ansatte.

Studien min vil gi et bidrag i empirien om det å lede under en krisetid, og gi et bidrag til hva som er viktige ledelselementer under en krise. Selv om det var en stor krise i hele organisasjonen, får de fleste allikevel til driften til å gå, de endrer verdipraksisen som svar på ulike bekymringer. De etablerer verdipraksiser som forteller de om hva som er rett og galt i en slik situasjon. Verdiene deres refererer til ønskelige mål som motiverte til handling og endring. Det

Selv om funnene mine ikke kan generaliseres så er det nok allikevel med på å vise hvordan og hvorfor verdier og verdipraksiser er viktig i ledelsesfaget, og kriseledelse. Studien kan bidra med å ha en mere beivtholdning på hvordan ledere leder, og vise hvilke verdier som er viktige i en slik langkrise. Profesjonsverdiene sammen med de grunnleggende verdiene har hatt noe å si for hvordan de ledet.

Koronakrisen er også en reell test for å se hvordan våre politiske ledere og ledere håndterer krisen. Ledelse handler også om det som skjer i ettertid. Korona krisen viste eller viser hvilke ledere vi er villige til å stole på. Denne studien viser at leder innenfor min profesjon er til å stole på. De ansatte hadde tillit til å følge det de bestemte. Dette fordi ledere jobber verdibasert i sin kraft av å være sykepleier ledere, de viste ved handlinger hva som ble viktig. De endret sin måte å endre på ved å være mer nærværende på en måte som gjorde at de overlevde det å være lede i krisen, samt vise de ansatte at de tok ansvar og dempet usikkerheten og bekymringene. Dette viser nivåer av kollegialitet og det å lyde. Verdier er våre usynlig guider, som får oss til å handle på den ene eller andre måten, samt hvordan vi viser det i form av handlinger eller ord. De er med på å definere våre ønsker, handlinger og oppførsel. Verdiene og verdipraksisen må også sees i den sammenhengen de befant seg i.

Da jeg begynte med dette studiet, var det ikke skrevet mye om korona og ledelse. Men ettersom to år har gått er det kommet flere studier på det med ledelse og kriser, og da spesielt koronaen. Det var heller ikke mye forskning som jeg kunne finne i forhold til hvordan ledere leder under kriser verdibasert. Hvorfor er det viktig, jo for nettopp det som skjer i ettertid, hva har vi lært. Slik at neste krise som vi vet kommer, ikke blir så altopplukende som denne pandemien ble. Vi må være innovative fremover, slik at vi er beredte. Videre studier som

kunne ha vært interessante er å se om vi finner fellesnevner i andre bransjer som er sammenlignbare. Siden denne studien gjaldt et sykehus og en klinikk, så kunne det også ha vært interessant å sett på ledere i de avdelingene hvor koronapasientene var mye lengre, og var sykere. Verdibasert ledelse tenker jeg er kommet som en retning innenfor ledelse for å bli, det interessante kunne ha vært og studert om organisasjoner med mange profesjoner og profesjonsverdier- om disse noen gang var i konflikt under krisen. Det ville vært interessant også sett på hvilke ledere som klarte seg best under pandemien, og da sett på eventuelt hvorfor de klarte seg bra, hva var det de gjorde. Og da selvfølgelig ville det vært interessant på et overordnet nivå sett på betydningene av verdier og verdipraksiser for en organisasjon i krise. Så det vil være min utfordring til andre forskere.

Litteraturliste

- Aadland, E., & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Aadland, E., & Skjørshammer, M. (2017). Hvordan forske på verdier i organisasjoner. I E. Aadland, & H. Askeland, *Verdibevisst ledelse* (ss. 323-362). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Aagsen, L. (2021, mai 3). *Vi hadde ingen oppskrift- Om ledernes kommunikasjon for å skape oppslutning under koronautbruddet, og minoritetspråkliges opplevelse av budskapet*. Hentet fra VID:Open: <https://hdl.handle.net/11250/2767793>
- Ahern, S., & Loh, E. (2020, Sept). *Leadership during the COVID-19 pandemic build and sustaining trust in times of uncertainty*. Hentet fra <https://bmjleader.bmj.com/content/5/4/266>: <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000271>
- Ahmed, F., Zhao, F., & Faraz, N. A. (2020, august 6). How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak. *Frontiers in Psychology, Vol. 11, Article 1898*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01898>, ss. 1-13.
- Alaszewski, A. (2006). *Using Diaries for Social Research*. Thousand Oaks: London: New Delhi: Sage.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Askeland, H., Blomander, C., & Aasen, A. (2015). *Jakten på ledelse i praksis; semistrukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelseforskning. Nordiske organisasjonsstudier, 17(1), 3-30*. Hentet fra : <https://www.researchgate.net/publication/294886594>.
- Askeland, H., Espedal, G., Beate Jelstad, L., & Stephen, S. (2021). *Understanding Values Work*. Springer nature Switzerland AG.
- Bergman, S., Bjørntoft, M., & Helseth, H. (2021, juli 1). Krisesentre i Norge og Covid -19. *Tidskrift velferdsforskning*, ss. 1-14.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (u.d.). Diary methods: capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology, 54*, , ss. 579-616.
- Brinkmann, S. K. (2019). *Det kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Busch, T. (2018). *Verdibasert ledelse i offebtlige profesjoner*. Bergen : Fagbokforlaget.

- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2020). Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 crisis as a High Performer. *Public Administration Review* 80 (5), ss. 774-779.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2020). The coronavirus crisis-crisis communication, meaning- making, and reputaion management. *International public Management Journal* 23:5., ss. 713-729, <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455>.
- Dolan, S., Rach, M., Garti, A., & Landau, A. (2020, april 6). "The COVID-19 Crisis"-as an Opportunity for Introspection: A Multi-level Reflection on Values Need, Trust and Leadership in the future. *The European Business Review*.
- Dutton, J., Worline, M., & Frost, P. (2006, March). Explaining Compassion Organizaing. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51, No. 1, ss. 59-96.
- Espedal, G., Jelstad Løvaas, B., Sirris, S., & Wæraas, A. (2020). *Researching Values: Methodological Approach for Understanding Values Work in Organizations an Leadership*. Switzerland: Palgrave Macmilliam.
- Everett, E., & Furseth, I. (2019). *Masteroppgaven-hvordan begynne -og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Furseth, E. L. (2012). *MASTEROPPGAVEN Hvordan begynne- og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gehman, J., Trevino, L., & Garud, R. (2012, mai 7). Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No.1, <https://ezproxy.vid.no/login?url=https://www.jstor.org/stable/23414346>, ss. 84-112.
- Gioia , D., & Chittippedi, K. (1991, sept). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Mangament Journal*, Vol. 12, No.6, , ss. 433-448.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton , A. (2012, July). *Seeking Qualitative Rigir in Inductive research: notes on the Gioia Methodology*. Hentet fra <http://orm.sagepub.com/content/16/1/15>: <http://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessely, S. (2020, March 26). BMJ:368, <https://doi.org/10.1136/bmj.m1211>. *Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic*.
- Hennestad, B., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring- fra plan til praksis*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, L., Rafoss, T., & Rasmussen, E. (2018). *Hvordan bruke teori?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Krogh, T. (2019 (2. utgave, 3. opplag)). *Hermeneutikk*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Krogh, T. (2019). *Hermeneutikk, Om å forstå og fortolke* (Vol. 2 utgave, 3 opplag.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2019). *Det Kvalitative forskningsintervju* (Vol. 5). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Malterud, K. (2018). *Kvalitativ Forskningsmetode for Medisin og Helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding Out the Manager's Job,. *Sloan Management review: Proquest Health Management*, s. (16 sider)
<http://search.proquest.com/docview/224962984?accountid=37793t>.
- Muribø, A., & Larsen, E. (2019). *Norwegian University of Life Sciences*. Hentet fra Kreative utøveres tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap : med mål om å gjøre kunsten økonomisk levedyktig: <http://hdl.handle.net/11250/2612584>
- Nesse, S. (2017). *When Leadership Matters More Than Leaders: Developing a Processual Perspective on Leadership during Organizational Crisis*. Ph.d.thesis, Norges Handelshøyskole.
- Nesse, S., & Karlsen, B. (2020). Å lede under press fra pandemien: utfordringer og muligheter for ledere nå og fremover *Magma*, 2 (12-14). *Magma*, 2 (12-14).
- Pearson, C., & Clair, J. (1998, Jan). Reframing Crisis Management. *The academy of management*, vol.23, No 1, ss. 55-76.
- Schwartz, S., & Sagiv, L. (2000, april 1). Worries and Values. *Journal of personality*, 2000., vol. 68(2), ss. 309-346.
- Selart, M., Johansen, S., & Nesse, S. (2013, August). Employee Reactions to Leader-Initiated Crisis Preparation: Core Dimensions. *Journal of Business Ethics*(Voll. 116, No 1 (August 2013)), ss. 99-106.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug.
- Simon L. Dolan, M. R. (2020, 4). <https://values-center.co.il/wp-content/uploads/2020/04/covid19.pdf>.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1998). Lederskap: Å forvalte mening. *Magma*, årgang 1, nr. 6, ss. 56-62.

- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thaagaard, t. (2018). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Values work; a process study of the emergence and performance of organizational values practices. (2013). Hentet fra <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0628>
- Wagenheim, D. (2021, mai 3). *En annerledes tid- en studie av ledelse og verdier under en pandemi*. Hentet fra VID;open: <https://hdl.handle.net/11250/2768074>
- Weisæth, L., & Kjeserud, R. (2016). *Ledelse ved kriser- en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- West, M. A. (2021). *Compassionate Leadership*. United Kingdom: The Swirling Leaf Press.
- Wright, A. L., Irving, G., & Thevatas, K. (2020, sept 9). Professional Values and Managerialist practices: Values work by nurses in the emergency department. *Sage Journals, Vol. 42*, <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1177/0170840620950079>, ss. 1435-1456.

Vedlegg 1.

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

703964

Prosjektittel

Organisering av kriser med utgangspunkt i verdier

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gry Espedal, gry.espedal@vid.no, tlf: 99090005

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anett Skjellet, anett.skjellet@gmail.com, tlf: 99239697

Prosjektperiode

01.10.2020 - 01.06.2022

Vurdering (3)

02.12.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 02.12.2021.

Vi har nå registrert 01.06.2022 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

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

Kontaktperson hos NSD: Sturla Herfindal Lykke til videre med prosjektet! 20.05.2021 - Vurdert

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5f62444f-601d-4098-be4f-1d9310a30456> 1/3

10.02.2022, 13:21 Meldeskjema for behandling av personopplysninger NSD har vurdert endringen registrert 5.5.2021.

Endringen innebærer at prosjektslutt utsettes til 30.11.2021 (opprinnelig 5.5.2021).

Det er vår vurdering at behandlingen fortsatt vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 20.5.2021. Behandlingen kan fortsette.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa Lykke til videre med prosjektet! 27.12.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 27.12.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL MELDESKJEMA MED VEILEDER

Vi minner om at studentprosjekter må dele meldeskjema med veileder, og at invitasjon til deling utløper etter syv dager. Dersom veileder ikke har akseptert invitasjonen innen 1.1.2021, må det sendes ny invitasjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være

nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 5.5.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5f62444f-601d-4098-be4f-1d9310a30456> 2/3

10.02.2022, 13:21 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa
Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2

Organisering av kriser med utgangspunkt i verdier



Forskningsprosjekt

Studenten på master-programmet i Verdibasert ledelse som nå tar kontakt med deg i forbindelse med å forske på organisasjon og ledelse i forbindelse med Covid-19-situasjonen, er en del av et større forskningsprosjekt.

Forskere og akademisk personell på master-programmet i Verdibasert ledelse ønsker å forske på organisering av krise-situasjoner og hvordan dette utfordrer våre verdier. Flere av våre studenter på master-programmet i Verdibasert ledelse er i nærkontakt med organisering og ledelse av Covid-19-situasjonen. Vi ønsker derfor å samle deres og andres erfaring til et større forskningsprosjekt om Organisering av kriser med utgangspunkt i verdier.

Vi ønsker å samle inn data-material gjennom at ledere og ansatte skriver *dagbøker* fra hverdagen som leder eller person med ansvar, samt at det gjennomføres *intervju*. Du som får denne henvendelsen er av master-studenten ønsket til å delta i dette forskningsprosjektet. Som personvern av informanter vil vi så snart som mulig søke NSD om godkjenning av forskningsprosjektet. Vi samler ikke inn data-material før godkjenningen foreligger. Vi ønsker likevel at du skal starte å skrive dagboken nå.

Hvordan skrive dagboken?

Vi ønsker at du så fritt som mulig skriver dagbok om det som opptar deg i din hverdag i forbindelse med corona-situasjonen. Skriv hva du gjør i din hverdag og hvordan ting har endret seg. Hva er det mest utfordrende og viktige i denne situasjonen, og hvordan arbeider du for å få til det? Hva tror du andre tenker? Skriv gjerne minst en side i uken. Skriv dato som overskrift over dagboksnotatet. Skriv dagboken elektronisk og lagre den på et sikkert sted.

Du kan ha følgende spørsmål i bakhodet når du skriver:

Hva gjør du annerledes nå enn tidligere?

Hva er diskusjonene og kontroversene i denne situasjonen?

Hvordan er dere i din organisasjon påvirket av bestemmelser og diskusjoner andre steder?

Hvordan reflekterer du over hva som er viktig?

Hvilke dilemma opplever du i din hverdag? Hvordan håndterer du dilemma-situasjonene?

Med vennlig hilsen

Gry Espedal

Førsteamanuensis, VID

Anett Skjellet

Student på master-programmet i verdibasert ledelse

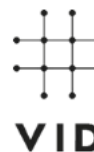
Vedlegg 3 Intervjuguide

Bakgrunn om informantene 10 min

- 1: Hvilken stilling hadde du i mars og har du en annen stilling nå?
- 2: Hvor lenge har du vært leder?
- 3: Har du lederutdanning?
- 4: Hvor mange har du personalansvar for?

Temaspørsmål

- 1: Hvordan har covid 19 endret din arbeidshverdag?
- 2: Hva gjør dere annerledes nå enn før mars 2020?
- 3: Hvordan er fokuset ditt nå, er fokuset ditt det samme som før?
- 4: Hva er forskjellen nå ift dilemmaer du står i- er endring?
- 5: Er de endringene dere står i permanente?



Samtykke til deltakelse i forskningsprosjekt

Studenten på master-programmet i Verdibasert ledelse som nå tar kontakt med deg i forbindelse med å forske på organisasjon og ledelse i forbindelse med Covid-19-situasjonen, er en del av et større forskningsprosjekt. Dette er et forskningsprosjekt som har som hovedformål å undersøke hvordan ledere organiserer og leder under korona-krisen med utgangspunkt i verdier.

Forskere og akademisk personell på master-programmet i Verdibasert ledelse ønsker å forske på organisering av krise-situasjoner og hvordan dette utfordrer våre verdier. Flere av våre studenter på master-programmet i Verdibasert ledelse er i nærkontakt med organisering og ledelse av Covid-19-situasjonen. Vi ønsker derfor å samle deres og andres erfaring til et større forskningsprosjekt om Organisering av kriser med utgangspunkt i verdier.

Vi ønsker å samle inn data-material gjennom at ledere og ansatte skriver *dagbøker* fra hverdagen som leder eller person med ansvar, samt at det gjennomføres *intervju*. Du som får denne henvendelsen, er en master-studenten ønsker skal delta i dette forskningsprosjektet.

Dagbøkene samles inn i løpet av høsten 2020 og vil bli gjenstand for analyse. Forskere på Vid vil få tilgang til datamateriale etter at studenten har skrevet ferdig sin masteroppgave.

1 Ansvarlig for prosjektet

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har spurt ledere fra Medisinsk klinikk i OUS, om å delta i denne undersøkelsen. Du har blitt spurt fordi vi vet at du har blitt påvirket av koronakrisen i din rolle som leder.

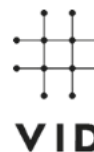
Hva innebærer det for deg å delta?

Skrive dagbok med forhåndsdefinerte spørsmål fra våren 2020- august 2020

Fokusgruppeintervju på ca 1 time, desember 2020. Vi vil under intervjuet bruke opptaker som tar opp hele intervjuet. I forkant har vi laget en intervjuguide som vil fungere som utgangspunkt for intervjuet.

Frivillighet

Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke tilbake ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du velger å trekke deg fra forskningsprosjektet.



Personvern – oppbevaring og bruk av dine opplysninger

Vi bruker opplysningene du kommer med kun i forbindelse med dette prosjektet. Vi behandler opplysningene dine konfidensielt og i samsvar med personregelverket.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høyskole har Norsk Senter for forskningsdata AS (NSD) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Etter at masteroppgaven er levert vil forskere fra VID vitenskapelige høyskole få tilgang til datamaterialet.

Dine rettigheter

Du har rett til innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert på deg, og du har rett til å sende klage til Datatilsynet eller personvernombudet om behandlingen av dine personopplysninger. Du har også rett til å få rettet personopplysninger som er registrert om deg, få slettet personopplysninger om det og få utlevert en kopi av dine personopplysninger.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

2 VID vitenskapelig høyskole ved førsteamanuensis Gry Espedal. Gry.Espedal@vid.no

Masterstudent Anett Skjellet, anetsk@ous-hf.no

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost: Personverntjenester@nsd.no, eller telefon 55 58 21 17.

Personvernombud: Nancy Yue Liu

Med vennlig hilsen

Gry Espedal

Førsteamanuensis, VID

Anett Skjellet

Student på master-programmet i verdibasert ledelse

Samtykkeerklæring



Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Organisering av kriser med utgangspunkt i verdier» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å skrive dagbok og delta i fokusgruppeintervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er slutt og deretter overtas av forskere fra VID vitenskapelige høyskole.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)