

«Det finnes ingen fasit»

En studie om endring av lederstil i en krise

Arnulf Røisgaard

VID vitenskapelige høyskole

Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 22517

Dato: 16.11.22

Sammendrag

Tema for denne oppgaven ble hvordan kriser fører til endring av lederstil og hvordan pandemien preget lederstilen hos ledere på sykehus. Formålet ble å undersøke om man kunne se en endring av lederstil gjennom en langvarig krise. Problemstillingen i denne oppgaven ble som følger:

«I hvilken grad og hvordan fører kriser til endring av lederstil?»

Dette er en kvalitativ studie. Innsamling av data har foregått ved å intervju 6 personer på et av landets største sykehus som jobbet som mellomledere under pandemien. Deres rolle er å være bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte. Det var viktig for studien å intervju mellomledere som hadde ledet på avdelinger der covid-19 pasienter hadde vært innlagt.

Materialet fra intervjuene er grunnlaget for å svare på problemstillingen. Undersøkelsen viser at en krise vil sette preg på lederstilen til mellomledere på sykehuset. Studien viser at lederne hadde noe ulikt syn på lederstil i forkant av krisen.

Mine funn beskriver 6 ledere som alle har ledet ulike avdelinger på et sykehus i pandemien. De har opplevd å stå nært til alvorlig syke pasienter og ha ansvar for daglig drift. Mellomlederne er bindeledd mellom toppledelse og ansatte. Oppgaven vil kunne øke forståelsen av lederstil når den mulig endres av en krise.

Det å beskrive sin egen lederstil kan være utfordrende for ledere. Lederne fortalte velvillig om sine utfordringer i pandemien. De beskrev at krisen førte til en endring når de skulle informere og ta beslutninger. Her kom oppgaveorientert lederstil til syne og den ble sterkere i pandemien. Etter hvert kom det en endring når de var tilstedeværende og så ansattes behov for omsorg. Dette ble beskrevet som lederstøtte. Den relasjonelle lederstilen ble synlig og trekkes fram som styrkende i pandemien.

Studien gir uttrykk for hvordan endring av lederstil skjer i en krise. Dette gjelder for lederne ved det aktuelle sykehuset. Den kan være et bidrag til forståelse av lederstil og kriseledelse.

Nøkkelord; ledelse, lederstil, kriseledelse, krise, covid-19 pandemi

Abstract

The topic of this Master's thesis is how crises lead to a change in leadership styles and how the Covid-19 pandemic characterised the leadership style of managers at a hospital. The purpose of the study was to investigate whether a change of leadership style could be observed during a long-lasting crisis. The thesis question is as follows:

“To what extent and how do crises lead to a change of leadership style?”

This is a qualitative study. The collection of data was carried out by interviewing six middle managers during the pandemic at one of Norway's largest hospitals. The role of these middle managers is to be a link between the hospital's executive management team and employees. It was important for the study to interview middle managers who had managed departments where Covid-19 patients had been admitted.

The interview data is used to answer the thesis question. The survey shows that a crisis will characterise the leadership style of middle managers at the hospital in question. The study shows that the six managers at the hospital had a somewhat different view of leadership style prior to the pandemic crisis.

My findings describe six managers who have managed different departments at a hospital during the pandemic. The managers have been in close contact with seriously ill patients and they have been responsible for daily operations. These middle managers are the link between the hospital's executive management team and employees. This study may increase the understanding of leadership styles when a crisis has the potential to change leadership styles.

It can be challenging for managers to describe their own leadership style. The six managers were forthcoming in recounting their challenges during the pandemic. They described how the pandemic crisis resulted in a change when they had to inform and make decisions. A task-oriented leadership style became apparent, and this was reinforced during the pandemic. Gradually, a change occurred when they were present and saw their employees' need for care and consideration. This was described as manager support. A relationship leadership style became evident, and managers highlighted that this was reinforced during the pandemic.

The study shows how leadership styles change in a crisis. This is the case for the managers at the hospital in question. The study may contribute in the understanding of leadership style and crisis management.

Key words: management, leadership style, crisis management, crisis, Covid-19 pandemic

Forord

Dette er avslutningen på 3 innholdsrike år ved VID vitenskapelige høyskole i Oslo. Det har vært svært givende å delta på undervisning disse årene. Jeg så ikke for meg at jeg skulle sitte hjemme og følge med på undervisning på zoom. Jeg ble min egen leder som skulle være disiplinert til å følge undervisning på avstand. Dette var nytt, og det ble krevende. Jeg leverer nå en oppgave og ser tilbake på mye ny lærdom og økt kunnskap som jeg tar med videre.

Takk til informantene som stilte opp og lot seg intervjuet i en travel hverdag som ledere på OUS. Takk for historier, erfaringer og all kunnskap som dere delte.

Takk til veileder Arild Wæraas for nyttige tilbakemeldinger, oppmuntringer underveis og raske svar på e-post har holdt meg motivert underveis.

Jeg ønsker også å takke min leder som har gitt meg fri til utdanning og støtte i en travel hverdag.

Til slutt vil jeg takke min tålmodige familie som har gitt masse oppmuntring i disse 3 årene.

Oslo, 15.11.22

Arnulf Røisgaard

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Tema og problemstilling	2
1.1.1 Avgrensninger og presiseringer	3
1.1.2 Oppgavens struktur	4
1.1.3 Oppgavens relevans	5
2 Teori	5
2.1 Ledelse	6
2.2 Kriseledelse	8
2.2.1 Lederstil	11
2.3 Demokratisk eller relasjonsorientert lederstil.	13
2.4 Autoritær eller oppgaveorientert lederstil.	14
2.5 Situasjonsbetinget ledelsesteori	17
2.6 Transformasjonsledelse	18
2.6.1 Transaksjonsledelse	19
2.6.2 Laissez-faire ledelse	19
2.6.3 Karismatisk ledelse	20
2.7 Forventninger til funn	20
2.8 Oppsummering	20
3 Metode	21
3.1 Kvalitativ metode	22
3.1.1 Kontekst	23
3.1.2 Oslo universitetssykehus som organisasjon	25
3.2 Datainnsamling	26

3.2.1 Valg av informanter	26
3.2.2 Rekruttering av informanter.....	27
3.2.3 Utarbeidelse av intervjuguide	28
3.2.4 Praktisk gjennomføring av intervjuene.....	29
3.3 Dataanalyse og koding.....	30
3.3.1 Transkripsjon	30
3.3.2 Analyse	30
3.4 Kvalitet i studien - pålitelighet og gyldighet.....	33
3.4.1 Reliabilitet – pålitelighet.....	33
3.4.2 Validitet – gyldighet	34
3.5 Forskningsetiske betraktninger	34
3.5.1 Forskerrollen	35
4 Resultater.....	37
4.2 Leder viser økt ansvar for å informere og beslutte	39
4.1.1 Økt bruk av informasjon som styringsmiddel	39
4.1.2 Hurtigere beslutninger nødvendig i lederens «hverdag».....	43
4.1.3 Oppsummering.....	45
4.2 Leder viser økt nærhet av ledelse	45
4.2.1 Mer omsorg fra leder	45
4.2.2 Lederstøtte ble nødvendig på flere nivåer i sykehuset	48
4.2.4 Oppsummering.....	52
5 Drøfting	53
5.1 Innledning med hovedfunn fra empiri	53
5.2 Ut fra de teoretiske innsiktene om kriseledelse vil jeg anta at informantene vil gi uttrykk for å ha et økt fokus på å håndtere pandemien og lede i en krise.	55

5.3 Ut fra de teoretiske innsiktene om kriseledelse og lederstiler, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for å lede i retning av autoritativ lederstil i pandemien	58
5.3.1 Informasjon og beslutninger.....	59
5.3.2 Lederstøtte ved tilstedeværelse	64
6 Konklusjon og avslutning.....	67
6.1 Avslutning.....	70
7.0 Litteraturliste	71
8 Vedlegg.....	73
8.1 Intervjuguide (semistrukturert)	73
8.2 Vil du delta i forskningsprosjektet	78
Hva innebærer det for deg å delta?.....	79
Vurdering	82

1 Innledning

En pandemi rammet Norge i mars 2020. 12.mars stod statsminister Erna Solberg på pressekonferanse og stengte ned landet. Dette fikk store innvirkninger for de neste årene. Hvordan var det da å være leder og skulle lede videre og opprettholde drift på et av landets største sykehus. Pandemi Covid -19, eller SARS-COV-2 som den kalles, er en global krise som rammet hele verden. Jeg velger i denne oppgaven å bruke betegnelsen Covid-19.

Ingen har unngått å bli berørt av denne pandemien. Vi var ikke forberedt på det som skjedde på starten av året 2020. Vi fikk vite på nyheter at det var smitteutbrudd i Kina. Den kom brått og uventet. Pr. mai -22 er den enda ikke over, over 2 år etter første utbrudd. Fortsatt er det smitteutbrudd, mange er sykemeldte og det er store utfordringer å være leder. Det var ikke bare arbeidsrutinene og organiseringen på sykehus som endret seg, men alle ble berørt også på fritiden og i hjemmet. Skolene ble stengt, butikker har vært stengt i perioder, teater og kino ble stengt, fritidsaktiviteter ble stengt. Vi skulle unngå å klemme hverandre, vi skulle holde avstand og ble bedt om å være hjemme. Påsken -20 fikk nordmenn forbud mot å reise på sin egen hytte. Disse tiltakene ble innført for å hindre smittespredning. Dette var de mest inngripende tiltakene vi har sett i Norge siden krigen og dette skulle begrense belastningen på helsevesenet som allerede var overbelastet på flere avdelinger.

Helsetjenesten mobiliserte for en krise ingen kunne vite omfanget av. To år senere tyder alt på at pandemien er på hell. Det er fortsatt snakk om et presset helsevesen og helsevesenet er fortsatt i beredskap. Dette pr mai-22. Nå er befolkningen stort sett fullvaksinert. Man hører om stadig om smitteutbrudd i Europa og i verden. Vi vet ikke noe om fremtiden.

Med tanke på problemstillingen vil det være mange ledere som har erfaring fra pandemien. Pandemien er som sagt ikke over, men det er håp om at den nærmer seg slutten. Jeg ønsker å gå i dybden på lederstiler hos ledere på sykehus i krise. Jeg ønsker å skrive om dette tema fordi det handler om lederatferd og hvordan en leder er rettet mot arbeidsoppgavene og det sosiale spillet på arbeidsplassen. Tidligere forskning viser at det ikke er en spesiell lederstil som egner seg, men at man kan ta i bruk forskjellige lederstiler (Plessis&Keyter, 2020).

Endret lederne lederstilen sin i krisen og i så fall hvilken endring førte det til og hvordan har covid-19 pandemien preget sykehusledere sin lederstil?

I følge Blondin og Boin (2017) må det skilles mellom nødsituasjoner, en katastrofe eller en krise. En krise oppstår på grunn av ulykker, en naturkatastrofe og pandemi. Pandemien ble en internasjonal krise som er preget av usikkerhet, manglende styring og kontroll.

Jeg jobbet på en sengepost på Oslo universitetssykehus når pandemien startet. Her gjorde jeg flere observasjoner av hvordan ledelsen jobbet. Som student på verdibasert ledelse på VID på samme tidspunkt ble dette interessant å være vitne til. En kan forvente seg at kriser vil skje igjen av usikkert omfang. Jeg har alltid sett på ledelse som et spennende fag og da spesielt ulike typer lederstil og hvordan en leder jobber i ulike situasjoner har vært interessant. Da jeg skulle bestemme tema var det nærliggende å velge dette som utgangspunkt for problemstilling. Da ble det naturlig å bruke krise som utgangspunkt for valg av tema. Jeg så at ledere i sykehuset hadde store utfordringer i denne tiden. Krisen kom raskt. Kriseledelse på OUS kom på plass fra starten. Det man så var at denne krisen var annerledes enn andre kriser. Endringene måtte skje fort og det ble ikke tid til å involvere medarbeidere på samme måte som i en vanlig prosess.

1.1 Tema og problemstilling

Pandemien førte til en krise i landet. Ledere på norske sykehus var ikke forberedt på det som nå inntraff og som skulle føre til en lengre krise. Når det oppstår en krisesituasjon, slik som en pandemi, vil ledere gå inn i rollen som kriseledere. For å kunne tilnærme seg den nye hverdagen som dette førte til, må ledere kunne tilpasse seg den nye situasjonen de står ovenfor.

Min problemstilling vil kunne gi resultater på lederstil i en krise og om en krise fører til endring av lederstil. I starten var det lite informasjon og informasjonen endret seg raskt. Det

ble liten tid til å involvere og diskutere. Dette var også tydelig på Oslo universitetssykehus, der jeg skal forske.

Min problemstilling ble som følger;

«I hvilken grad og hvordan fører kriser til endring av lederstil?»

Forskningsspørsmål i oppgaven;

«I hvilken grad og hvordan har covid-19 pandemien preget sykehusledere sin lederstil?»

1.1.1 Avgrensninger og presiseringer

I oppgaven velger jeg å forske på ledere på et av landets største sykehus som er Oslo universitetssykehus senere forkortet OUS. Det er fordi at jeg selv er ansatt her og det er et av landets største sykehus. Jeg ønsker å intervju mellomledere som ledet avdelinger der det var innlagt pasienter med covid-19 gjennom pandemien. Jeg velger å forholde meg til et sykehus. Det ville vært interessant og undersøkt om lederstiler er i endring under en krise også på andre sykehus. Det må jeg gjøre ved en annen anledning for tiden strekker ikke til nå. Det hadde vært spennende å forske på medarbeidere som jobbet under lederne jeg har intervjuet. Hvordan de oppfattet sin leder og hen sin lederstil i en krise.

For å diskutere endring av lederstil i en krise vil det være naturlig å avgrense varigheten av krisen i pandemien. Tidsrommet til pandemien er nå over 2 år. I min oppgave vil jeg definere krisen til og være i starten av pandemien. Dette innebærer at pandemien blir noe vi må forholde oss til og rutiner er blitt endret, ledere har lært seg krisehåndtering og ledere har fått veiledning i hvordan man forholder seg til ansatte. Dette ble den nye normalen for hele samfunnet.

Jeg har selv jobbet som kreftsykepleier i pandemien, samtidig som jeg var student ved VID. Det har vært interessant følge med på hvordan ledelsen håndterer pandemien. Som verneombud har jeg kommet tettere på ledelsen og blitt involvert i enkelte saker.

Pandemien har bestått av flere bølger og smitteverntiltak har blitt innført, opphevet og så innført igjen. Mine erfaringer og helsepersonellens utfordringer har vært mange i perioden som pandemien har vart. Her kan nevnes flere som for eksempel lite tilgang på smittevernutstyr, ansatte var redde for å bli smittet og var redde for å ta med smitte inn på sykehuset og endring med å utføre andre oppgaver. Lederne skulle motivere ansatte og arbeidsmiljøet ble viktig. Mange av de som har jobbet under pandemien er nå slitne og demotiverte og ønsker seg tilbake til den normale «hverdagen». Pandemien har vært preget av lite informasjon og mye usikkerhet for mange. Det man så var at arbeidsmiljøet ble veldig viktig. Her kunne man være en del av et fellesskap.

Jeg vil presisere nærmere hva som ligger i rollen som mellomleder. Å være mellomleder innebærer å ha krav om gjennomføring fra toppledelsen på den ene siden og forventninger fra ansatte på den andre siden. Toppledelsen har krav om gjennomføring av budsjett, personalansvar og administrative oppgaver. På den andre siden forventer de ansatte tilstedeværelse, respons, godt arbeidsmiljø og involvering. Dette er en utfordrende posisjon og det blir sagt at en står mellom «barken og veden». De blir dratt mellom toppledelsen og medarbeiderne (Rydland, 2022).

1.1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt opp i kapitler og omhandler hver for seg de elementene som til sammen svarer på problemstillingen. I kapittel en, blir problemstilling presentert og forskningsspørsmål. I teoridelen som er kapittel to blir teorien beskrevet for å analysere empirien. Her blir kriseledelse og ledelse presentert i tillegg til ulike typer lederstiler. I kapittel tre vil jeg presentere og gjøre rede for bruk av metode – alt fra planlegging, gjennomføring av undersøkelsen og design av metoden. I kapitel fire vil analysen av funn bli beskrevet. Kapitel fem vil jeg drøfte oppgaven ved å trekke inn teori og forskning på lederstil og i avslutningen, i kapitel seks, vil jeg oppsummere med konklusjon.

1.1.3 Oppgavens relevans

Jeg har gjort flere søk på godkjente databaser etter tidligere forskning for å se nærmere på hva som er gjort av forskning på dette tema. Jeg har søkt i pub.med, oria og google scholar. Med bruk av forskjellige kombinasjoner på engelsk. Eksempel er crisis management og crisis leadership med utgangspunkt i kriseledelse. Disse i kombinasjon med leadership/management styles, med og uten pandemic. Jeg har også søkt med norske ord. Videre har jeg utvidet med å søke med democratic og autocratic leadership og task-oriented leadership style og relationship-oriented leadership.

Funnene viser at det er mye forskning på krise, kriseledelse og krisehåndtering. Det er også noe på lederstiler. Kombinasjon av de to er det lite forskning på. Men jeg har funnet noe som har tema fra pandemien. Å forske på lederstiler ved krise er nok ikke mangfoldet av forskning på det nåværende tidspunkt.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere teorien i oppgaven. Med det mener jeg det teoretiske rammeverket og teorien som bygger oppgaven frem til ferdig resultat. Jeg vil forske på om ledere har endret sin lederstil når en langvarig krise oppstår. I oppgaven er mellomledere i sykehus utgangspunktet for empirien. For å kunne svare på dette vil jeg i dette kapitelet presentere teori om kriseledelse, ledelse og ulike lederstiler. Først vil jeg se på kriseledelse og forklare hva dette innebærer, og hva det betyr å være leder i en krise. Kapittelet etter vil jeg trekke frem ledelse, før siste del der jeg vil trekke frem noen lederstiler og presentere disse.

Problemstillingen er «I hvilken grad og hvordan fører kriser til endring av lederstil?»

2.1 Ledelse

Ledelse har mange definisjoner og det finnes utallige definisjoner av hva ledelse er i ulike sammenheng som gruppeprosesser og ledelse som en effekt av sosial samhandling. Fra boka til Jacobsen og Thorsvik (2019) er ledelse beskrevet som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd. Jeg ønsker å bruke denne definisjonen på ledelse;

«Ledelse er en form for prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.405).

Ledelse er egentlig en relasjon. Det er meningsløst å utøve ledelse hvis det ikke finnes noen følgere. Når ledelse utføres innenfor rammen av en organisasjon er hensikten med ledelse å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer og at de trives i arbeidet. Det handler om å få mennesker til å handle på en spesiell måte og dermed om å benytte ulike teknikker for å få de til å gjøre det (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Hersey og Blanchard (1993) definerer ledelse slik; «en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon» (Hersey og Blanchard, 1993:94).

Personlig egnethet og evne til å overtale og påvirke. Ledelse er et allment begrep. Ifølge Strand (2007) som mener at vi ikke kan argumentere for at det finnes en omforent definisjon av ledelse. Han sier videre at et utgangspunkt kan være å tenke seg at ledelse er å sørge for at de viktigste tingene for en organisasjon blir utført. Med utgangspunkt i dette vil forståelsen variere f.eks. med organisasjonstypen, kulturen, sektoren og situasjonen, personlighet og stil. Jeg vil se nærmere på sykehus som organisasjon, kultur i sykehus, sykehus som situasjon, personlighet og stil i norske sykehus. Det å være leder i helsevesenet betyr at man har valgt å ta et personlig ansvar i forhold til pasientene, til medarbeiderne og til ledelsen på alle nivåer (Grund, 2006). Ledelse handler grunnleggende om å skape resultater gjennom andre mennesker (Arnulf, 2012).

Mintzberg er ledelsesforsker og har en av de mest refererte klassifiseringene av de ulike rollene en leder innehar. Mintzberg (1973) utførte sin egen forskning på fem ulike toppledere. I forskningen observerte han at en leders jobb kan beskrives i ulike roller. Begrepet rolle defineres som et sett med atferd. Denne rollen blir organisert etter hvilken posisjon man er i. Forskingen som Mintzberg foretok resulterte i ti ulike lederroller. De ulike lederrollene tar utgangspunkt i lederens formelle autoritet og status i organisasjonen. Han mener at det som skiller en organisasjon fra en gruppe med tilfeldige mennesker er systemet av autoritet og administrasjon som videre utføres fra en person eller flere ledere i et hierarki. Han beskriver lederens jobb ut ifra flere organisasjonsmessige former for adferd, som settes i sammenheng med den formelle autoriteten man har som leder (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Mintzberg (1973) deler inn ledelsesaktivitetene inn i tre ulike kategorier som mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. De 10 ulike lederrollene som Mintzberg (1973) kom frem til i sin forskning deler han inn i de ulike rollene. Mellommenneskelige roller dreier seg om å ha kontakt med mennesker. Leder er frontfigur, personalleder og forbindelsesledd. Informasjonsroller innebærer å formidle informasjon til sine ansatte. Rollene baserer seg på hvordan lederen mottar, håndterer og videreformidler nødvendig informasjon. Leder er overvåker, formidler og talsmann. Beslutningsroller innebærer å ha en autoritet til å ta viktige avgjørelser, spesielt i vanskelige situasjoner trengs en som tar avgjørelser. Leder er entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler (Mintzberg, 1973, Jacobsen og Thorsvik, 2019).

I en krisesituasjon får lederen en helt spesiell rolle. Vi har tidligere hatt kriser i Norge, men kanskje ikke av det omfanget vi ble vitne til ved pandemien oppstod. Vi må tilbake til andre verdenskrig for å skjønne omfanget av en langvarig krise. Plutselig rammer krisen oss. Det forutsigbare er borte, og vi mister fotfeste. Lederens evne til å handle i dette øyeblikket og å leve seg inn i denne traumatiserte situasjonen vil virke inn på organisasjonens evne til å yte godt i de vanskelige fasene.

2.2 Kriseledelse

Her vil jeg starte med å definere en krise; «En situasjon som kan komme til å true liv, helse, miljø, eiendeler og/eller omdømme, og som krever raskere beslutninger og annerledes handlinger enn det man er organisert for i det daglige arbeidet» (Gangdal og Angeltvedt, 2014:14).

Denne definisjonen velger jeg å ta med da den vil sette søkelyset på å true liv, helse, miljø og/eller omdømme og at det krever raskere beslutninger. Noe som kom tydelig frem i helsevesenet i pandemien og som ble truende spesielt for liv og helse.

Ifølge Weiseth og Kjeserud (2021) er krise «en situasjon som stiller så store krav at organisasjonens ressurser og rutiner ikke strekker til» (Weiseth og Kjeserud, 2021:.

Ifølge Kjølås (2015) innebærer kriseledelse å bygge tillit til sitt lederskap, endre tankesett i organisasjonen og kartlegge hvor sårbarheten og faren er størst. I selve krisen er målet å dempe følgende av krisen og samt å fjerne årsaken dersom det er mulig. Her er det sentralt å ha de riktige grepene for å raskt stabilisere krisen.

«Kriseledelsen består av en gruppe mennesker i organisasjoner som håndterer uvanlige situasjoner med varierende grad av usikkerhet og kompleksitet for å forebygge, forberede, handle og lære av kriser» (Hafting, 2017, s.20). Denne definisjonen forteller om hva kriseledelsens oppdrag er i en krise og hva de skal utføre.

Ledelse i krise vil for de fleste være en stor utfordring (Kjølås, 2015). Det omhandler evnen til å håndtere situasjoner som er truende med potensielle alvorlige konsekvenser for både menneskene, organisasjonen eller samfunnet.

Hele verden opplevde en krise når pandemien inntraff mars -20 og som førte til krise i det norske helsevesenet. Ingen er forberedt på en krise. Den treffer raskt. OUS var heller ikke forberedt på det som skulle endre mye av hverdagen til sykehuset og selve driften. Her refereres det til pressekonferanser fra OUS fra starten av pandemien. Nå som det har gått over 2 år har man startet å evaluere krisen.

Nye kriser vil komme. Ledere mangler ofte kompetanse i å håndtere en krise (Kjeserud og Weiseth, 2021). I forkant av covid-19 pandemien var det stilt spørsmål om når en pandemi ville inntreffe og ikke om en pandemi ville inntreffe. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap fremhevet i sin analyse av mulige krisescenariorer (februar 2019) at en pandemi var sannsynlig og potensielt svært skadelig (Weiseth og Kjeserud, 2021).

I boken til Bråten (2013) beskriver han ulike hovedkomponenter som går igjen i ulike definisjoner av krise; det er lite sannsynlig at hendelsen vil inntreffe og om den inntreffer har den stor innvirkning. Hendelsen oppstår plutselig, uventet og uønsket. Hendelsen skaper psykologisk stress og vurderinger og handlinger må gjennomføres hurtig. Dersom man ikke handler, kan det føre til uopprettelig skade. Det er usikkerhet rundt hendelsens årsak, dens effekt og hvordan den kan håndteres (Bråten, 2013).

Aarset (2010) deler kriseledelse inn i tre prosesser. Det er risikoleidelse, problemhåndtering og krisehåndtering. Disse begrepene definerer ulike faser for håndtering av en krise. 1: risikoleidelse er å identifisere alt som kan gå galt. For deretter å komme med skadeforebyggende eller skadereduserende tiltak. 2: problemhåndtering består i å avdekke så tidlig som mulig en hendelse eller trend som holder på å utvikle seg til en krise. 3: krisehåndtering er den siste prosessen og fokuserer på proaktivitet, den beste krisehåndteringen er å unngå krisen i sin helhet. Videre fokuserer prosessen på å forhindre eller redusere de negative konsekvensene krisen fører med seg (Aarset, 2010). Å være proaktiv lar seg ikke gjennomføre alltid og håndtering av uforutsatte hendelser som har inntruffet er den reaktive delen av kriseledelse. Det betyr at leder er tvunget til å ta ansvar i situasjonen og han settes på prøve. I krisehåndteringen er det behov for omstilling og organisasjonsendring (Kjølaas, 2015). Noen ganger er overgangen fra risiko til krise rask, andre ganger tar det lengre tid. Dette deler Aarset inn i kobrakrise og pytonkrise. Kobrakrisen er den plutselige krisen der krisen plutselige er et faktum. Organisasjonen blir overrasket og kastes rett inn i situasjonen. Pytonkrisen er den snikende krisen. Krisen bygger seg opp fra en bagatell og øker gradvis i omfang (Aarset, 2010).

I Kjølaas (2015) deler han kriseledelse opp i fire faser. 1: Fase en overvåker man å identifisere mulige hendelser. Her forutsettes det en god forståelse for omgivelsene og en

evne til å forutse det som måtte komme. 2: Fase to dreier seg om å planlegge og forebygge en krise ved å forberede seg på en mulig hendelse. Her vil en utarbeidelse av kriseplan være en god forberedelse for å sikre at hensiktsmessige beslutninger tas og at tilgjengelige ressurser tas i bruk. 3: Fase 3 er krisen et faktum. Når en krise oppstår er det viktig med en synlig ledelse som går foran. Kriseledelse innebærer å bygge tillit til sitt lederskap, endre tankesett i organisasjonen og kartlegge hvor sårbarheten og faren er størst. I selve krisen er målet å dempe følgende av krisen og samt å fjerne årsaken dersom det er mulig. Her er det sentralt å ha de riktige grepene for å raskt stabilisere krisen. Det vil også være nødvendig å etablere en god krisekommunikasjon for trygge interessenter og ansatte samtidig som man bevarer sitt omdømme. 4: Etter krisen i fase 4 skal normaltilstanden gjenopprettes og eventuelle skader repareres. Man kan lære mye av kriser og det kan være fordelen med at kriser oppstår. Det kan være kilde til fornyelse under forutsetning at man ønsker å lære av den hendelsen som oppstod. Læringen vil være nødvendig for å reparere skadevirkningen av krisen og hindre at nye kriser oppstår. Man kan være i flere faser til samme tid og fasene kan overlappe hverandre eller de kan slå inn samtidig (Kjølaas, 2015).

Kjennetegn på en krisesituasjon ifølge Weiseth og Kjeserud er når det foreligger en alvorlig trussel mot viktige verdier for mennesker, for en organisasjon eller for et helt samfunn. Det var høy usikkerhet med hensyn til vurdering av situasjonen, den kan se ubetydelig eller ufarlig ut, men viser seg etter hvert å bli kritisk. Det er redusert kontroll og styring og ledelsen har ofte ikke mulighet til å påvirke før krisen er et faktum. Videre sier de at begrenset informasjon og stor usikkerhet gir signaler på at noe er galt. Man er nødt til å ta beslutninger på et begrenset informasjonsgrunnlag (Weiseth og Kjeserud, 2021). I lys av det de sier om krisesituasjoner kan man dra kjensel på det ledere opplevde på sykehuset når pandemien startet. Det ble tatt store beslutninger under forhold med dyp usikkerhet i denne perioden. Hvis en krise håndteres godt, vil det føre til høy grad av tillit og legitimitet og om man skårer lavt på legitimitet kan en undergrave styringsevnen (Christensen og Lægreid, 2020). Norge innførte strenge krav i denne perioden. Blant annet måtte man være hjemme fra skole og barnehage, ha få nærkontakter og unngå å ta kollektiv transport. Det er viktig at ledere oppfatter situasjonen og konsekvensene av de omfattende smitteverntiltakene ved å ta rollen som kriseledere. De som klarer det vil bety mye for de rundt seg og bygge respekt,

tillit og erfaring de får nytte av i ettertiden. I denne perioden ble det viktig å ta innover seg krisen og opptre som kriseleder (Nesse og Karlsen, 2020).

Weiseth og Kjeserud skriver i sin bok «Ledelse ved krise» at den daglige lederstilen både i arbeidsliv og myndighetsplan sikter mot være demokratisk. I krisehåndtering dreier det seg om kriseledelsens tre K-er: kommando – kontroll – kommunikasjon. Lederstilen må avspeile det og bør derfor være mer autoritativ. Kommando innebærer å utøve ledelse gjennom ordregivning. Kontroll er å ha oversikt og påvirkningskraft. God kommunikasjon er en forutsetning både å kunne kommandere og ha kontroll (Weiseth og Kjeserud, 2021). Den autoritative lederstilen blir presentert av Goleman i «leadership That Gets Results». Den er en av 6 lederstiler som Goleman presenterer. Lederstilen blir trukket frem som den mest effektive når organisasjonen er på vei i feil retning. Ledere av denne typen gir ansatte frihet til å være innovative, eksperimentere og ta kalkuleerte risikoer (Goleman, 2000). I forskning på ulike lederstiler og hvilken som er mest effektiv under krise er transformasjonsledelse trukket frem som den som er mer effektiv enn andre stiler (Mumford, Friedrich, Caughron & Bryne, 2007).

2.2.1 Lederstil

På slutten av 1940-tallet skiftet forskere sitt fokus fra å studere ledernes egenskaper og personlighetstrekk til å studere ledernes væremåte eller atferd som igjen forteller noe om lederstilen til lederne (Martinsen red, 2021). Lederstil dreier seg i korte trekk og hvordan ledere opptre, og hva de er opptatt av. Videre hvordan de forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2019:413).

Leder kan overstyre eller at det blir mangel på styring. Når koblingen mellom lederstil og medarbeiderens situasjon anses som riktig skapes det en vinn-vinn-situasjon (Thompson, 2011). I en krise endrer det normale seg og situasjonene kan oppfattes annerledes av menneskene i organisasjonen.

I litteraturen blir det ofte brukt lederatferd som igjen forteller noe om lederstilen hos ledere. Valg av lederstil er hvordan lederen igjen påvirker sine medarbeidere. Det er ulike måter for

en leder å påvirke sine medarbeidere på og oppgavene de skal utføre. Lederatferd kan beskrives gjennom to typer lederstiler. Ledere utfører atferd rettet mot arbeidsoppgavene og atferd rettet mot det sosiale spillet på arbeidsplassen (Skogstad og Einarsen, 2002).

Det er ulike former for lederstiler å lese om i litteraturen. I tillegg til lederstil brukes også lederatferd eller lederens typiske væremåte (Martinsen red, 2021:142). I denne oppgaven vil jeg bruke begrepet lederstil for å belyse problemstillingen. Gjennom en rekke empirisk forskning er det identifisert to grunnleggende ulike lederstiler; demokratisk /relasjonsorientert lederstil og autoritær/oppgaveorientert lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I teorien er det en situasjonsbestemt ledelsesteori og denne setter søkelys på situasjonene og medarbeiderne i en organisasjon. Denne vil jeg komme nærmere inn på fordi den er relevant i forhold til forskning på lederstiler (Berg, 2010). Jeg vil presentere de ulike formene for lederstil og disse skal være utgangspunkt for diskusjon og presentasjon av funn. Jeg vil også nevne transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og Laissez-faire - ledelse. Karismatisk ledelse er også naturlig å ha med om lederstil da den nevnes i sammenheng med transformasjonsledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Transaksjonsledelse kan forstås som en videreføring av oppgaveorientert ledelse og transformasjonsledelse kan forstås å være en videreføring av menneskeorientert ledelse (Skogstad & Einarsen, 2002).

Studie av Beilstein et.al (2021) trekker frem et stort behov for interesse for informasjon i krisetider og spesielt under en pandemi. Folk forventer å få raskt svar. Kommunikasjon i en krise bør være empatisk, ærlig og gjennomsigtig og i stand til å bygge tillit. Kommunikasjon bør fokusere på å gi ærlig informasjon og som skiller mellom fakta og forutsetninger. Studien trekker også frem omsorg for ansatte under en krise. Folk blir redde etter hvert som fremtiden blir mer uklar og situasjonen fremstår som stadig mer ustabil. Ansatte trenger støtte under en pandemi. Under en krise kan ikke ansvarlige ledere kommunisere for ofte. Kjennetegnet med godt lederskap er å ta den riktige avgjørelsen til rett tid selv om konsekvensene er ubehagelige.

Det er foretatt en rekke empiriske studier og gjennom disse er det blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler (Jacobsen og Thorsvik, 2019):

2.3 Demokratisk eller relasjonsorientert lederstil.

Demokratisk lederstil omtales også som relasjonsorientert lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ledere som benytter denne stilen, forsøker aktivt å utvikle gode relasjoner til sine underordnede. Dette ved å være oppmerksom, hensynsfull og støttende i møte med underordnede. Å være demokratisk leder innebærer å involvere medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet. I situasjoner der beslutninger skal tas vil leder etterstrebe å ta de ansatte med og involvere. Her ser vi at lederen bruker mye tid på å drøfte sine utfordringer med de ansatte og de legger vekt på toveiskommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Denne lederstilen vektlegger omsorg og et godt samarbeid mellom lederen og medarbeiderne (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

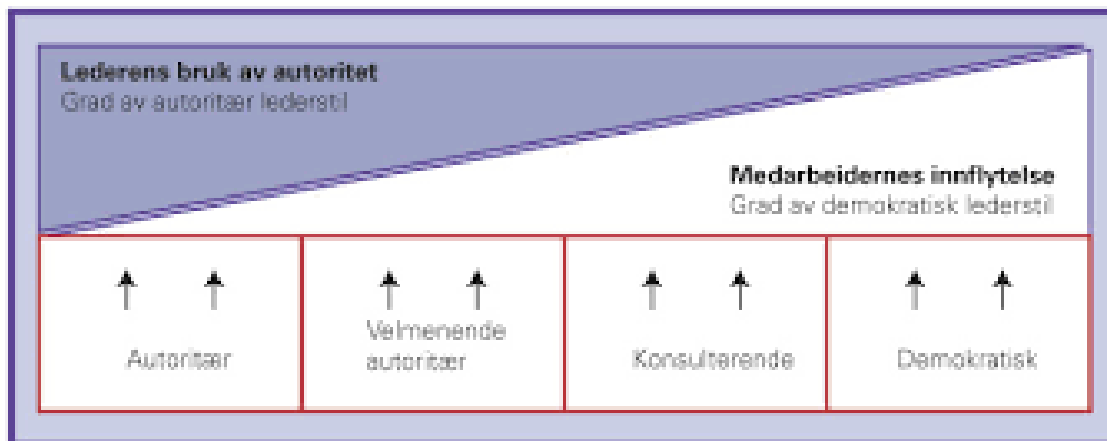
Disse lederne bryr seg om og tar vare på sine ansatte. Lederstilen kjennetegnes ved at lederne involverer de ansatte i beslutninger som er knyttet opp mot arbeidet. Videre blir de beskrevet som at de har en utstråling av myndighet og selvsikkerhet. De snakker optimistisk om fremtiden og legger frem en inspirerende fremtidsversjon. Videre forteller teorien oss at den relasjonsorienterte lederen bruker tid på opplæring og veiledning og lar gruppens beste gå foran egne behov. De legger til rette for at andre skal lykkes og er åpne for et godt samarbeide. Lederen kjennetegnes at han lytter til medarbeiderne, er oppmuntrende og er støttende (Skogstad og Einarsen, 2002).

2.4 Autoritær eller oppgaveorientert lederstil.

Autoritær lederstil omtales også som oppgaveorientert lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ledere som benytter denne stilen er mest interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål. Eksempel: ved å fordele oppgaver, gi retningslinjer for arbeidet og sette tidsfrister. Lederne tar relativt selvstendige beslutninger uten å trekke med seg medarbeiderne i avgjørelsene og kommunikasjonen med medarbeiderne var preget av ordre, altså enveis kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Denne lederstilen kjennetegnes ved at den innebærer at lederen konsentrerer seg om de plikter og ansvar som hviler på den enkelte medarbeider eller gruppe. En leder som forteller andre mennesker hva de skal gjøre, hvordan det skal gjennomføres, når det bør gjøres, hvor det skal gjøres og hvem som skal gjøre det er oppgaveorientert. Lederen kontrollerer arbeidets kvalitet og vurderer det som blir utført (Skogstad og Einarsen, 2002).

Disse to lederstilene er ikke gjensidig utelukkende og kan kombineres med hverandre. De blir sett på som to ytterpunkter. Det viktigste som skiller disse to ytterpunktene, er evnene til og viljen til å delegere beslutningsmyndighet og trekke medarbeiderne med i beslutningsprosesser. En leder kan bevege seg mellom ytterpunktene. Illustrert slik:

(Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 414)



Figur 2.4.1 Grader av autoritær og demokratisk lederstiler

Det som skiller autoritære ledere fra demokratiske ledere, er evnen og viljen til å delegerer beslutningsmyndighet og videre trekke med medarbeiderne i beslutningsprosessen. En autoritær leder er en person som treffer de fleste beslutninger selv og bekjentgjør de til medarbeiderne. Det er motsatt hos den demokratiske lederen. En demokratisk leder delegerer beslutningsmyndighet til medarbeiderne og oppfordrer til aktivt å ta del i utformingen av egen arbeidsplass. Dette er ytterpunktene og mellom finner vi ulike varianter av mer eller mindre autoritær og demokratisk lederstil. Disse to ledelses faktorene fremkom da det ble gjennomført en stor studie i Ohio. Ohio-state-studiene som blir presentert nedenfor (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

I dagens moderne organisasjoner ser en at den autoritære stilen ikke passer inn i måten å tenke på. Det er på grunn av at ansattes kompetanse har økt og samfunnet har endret seg. I moderne organisasjoner er tendensen mer å øke medarbeidernes innflytelse og legge opp til demokratisk beslutningsprosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2019:415). Krise er en endring der avgjørelser må tas raskt fra leder og at dette kan føre til mer oppgaveorientert lederstil. Denne lederstilen sidestilles med autoritær lederstil som nevnt tidligere i kapitlet.

Ohio-studiene

I 1945 startet en gruppe forskere ved Ohio State University å identifisere observerbar atferd hos ledere (Bass og Stogdill, 1990). Dette ble starten på en omfattende studie som ga resultat av to typer lederatferd; strukturinitierende atferd (Initiating structure) og omsorgsatferd (Consideration). Strukturinitierende atferd tilsvarer oppgaveorientert lederstil og omsorgsatferd er tilnærmet relasjonsatferd. Strukturinitierende atferd er i hvilken grad lederen strukturer sin rolle, hvilke roller lederen gir sine medarbeidere for at de skal kunne nå målet (Martinsen, 2021). Fra denne studien kommer spørreskjemaet LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) og dette er anvendt i over tusen studier gjennom årene (Skogstad og Einarsen, 2002).

Omsorgsatferd er i hvilken grad en leder fungerer på en vennlig og støttende måte ovenfor medarbeiderne i organisasjonen. Forskingen på lederstiler gjennom tidene viser at den relasjonelle siden gir best effekter, men at ledere bør kunne beherske strukturerende og oppgaveorientert ledelse i sin rolle. Styrende, strukturerende ledelse bør brukes med en viss varsomhet nettopp fordi de kan ha en indirekte negativ effekt gjennom å være forbundet med redusert ekstrarolleatferd. Relasjons -og omtankeorientert ledelse synes å ha positive både direkte og indirekte effekter på innsats og resultatoppnåelse (Martinsen, 2021).

Michigan-studiene

Foregikk samtidig med Ohio studiene. Forskere ved University of Michigan mente at ledere enten var opptatt av oppgaver eller av mennesker. Etter et stort forskerarbeidet og flere års forskning kom de begge frem til at lederstilene er uavhengige av hverandre. De mente at lederne kan være dyktige både når det gjelder det å vise omsorg og i det å tilrettelegge arbeidsbetingelser. På en annen side kan en leder være dyktig på det ene området, men ikke på det andre (Skogstad og Einarsen, 2002).

Hvilken lederstil som er mest effektiv, i en organisasjon, vil i stor grad være avhengig av hva som kjennetegner situasjonen som lederne befinner seg i (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Da er vi over på situasjonsbetinget lederteori.

2.5 Situasjonsbetinget ledelsesteori

I tillegg til relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil vil jeg beskrive en tredje ledelsesteori i min masteroppgave for å svare på problemstillingen. Denne er viktig for å danne et bilde av ledere og deres utøvelse av ledelse. Situasjonsbetinget ledelsesteori setter søkelys på medarbeiderne i en organisasjon. Felles for teorier som faller inn under kategorien situasjonsbetinget ledelsesteori er at de argumenterer for at effektene av en lederstil vil avhenge av situasjonen. Dette innebærer blant annet hva som kjennetegner arbeidsoppgavene, ansattes forutsetninger for å kunne mestre dem, hvor viktig det er med en kvalitetsmessig god beslutning og at beslutninger fattes raskt (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse

Modellen legger vekt på medarbeidernes modenhet og bruker begreper som støttende atferd som tilsvarer menneskeorientert atferd og styrende atferd som tilsvarer oppgaveorientert atferd. Teorien består av 4 lederstiler som er delegerende lederstil, deltagende lederstil, overtalende (coachende) lederstil og instruerende lederstil. Hersey og Blanchard velger altså å skille mellom en støttende og en styrende dimensjon. Der støttende er relasjonsorientert og styrende er oppgaveorientert. Ved å kombinere de to lederstildimensjonene kan vi utlede fire typer lederstiler (Jacobsen og Thorsvik, 2019:418) Leder utøver en adferd som er svak styrende og svak støttende, kalt delegerende lederstil. Leder utøver en adferd som er svak styrende og sterk støttende, dette kalles for deltagende lederstil. Leder utøver en adferd som er sterk styrende og sterk støttende lederstil, kalles for overtalende lederstil. Leder utøver en adferd som er sterk styrende og svak støttende lederstil, dette kaller de instruerende lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Hersey og Blanchard definerer medarbeiderens ferdighetsnivå som evne og vilje til å utføre en bestemt arbeidsoppgave i organisasjonen. Evne er en funksjon av ferdigheter og kunnskap som kan erverves gjennom utdanning, trening og erfaringer. Vilje består av en kombinasjon av jobbtilhørighet, trygghet og motivasjon i forhold til arbeidet (Skogstad og Einarsen, 2002).

En studie av (Smithson, 2021) trekker frem ledere som refererte over at situasjonen krevde et nytt nivå av relasjonell ledelse. De ga eksempler på både kommando og kontroll ledelse og relasjonell ledelse – begge stilene er nødvendig for å møte de unike omstendighetene i pandemien. De kalte det for dobbel tilnærming.

2.6 Transformasjonsledelse

Denne formen for ledelse innebærer en prosess som bidrar til å transformere og utvikle organisasjoner. Herunder ligger begreper som verdier, etikk, standarder og langsiktige mål. Transformasjonsledelse går ut på å løfte de ansattes motivasjon, søke å tilfredsstille deres behov for læring, utfordringer i jobben og behandle dem som kompetente voksne.

Transformasjonsledelse kjennetegnes av ledere som forsøker å skape en felles interesse, økt bevissthet og får medarbeiderne til å se bort fra egne interesser og heller retter blikket mot fellesskapet (Bass, 1990). Lederen ønsker å utvikle sine medarbeidere over tid. Over tid vil lederen legge vekt på å utvikle et miljø hvor medarbeideren vil kunne vokse, både faglig og personlig (Berg, 2011). Transformasjonen består av fire hovedkomponenter; Inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Transformasjons – og transaksjonsledelse kan føres tilbake til Burns (1978). I

transformasjonsledelse forventer man å ha en mer positiv innvirkning på relasjonen mellom

leder og medarbeider. Både leder og medarbeider skal realisere seg selv og de arbeider for overordnede mål og visjoner (Busch, 2012).

2.6.1 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse referer til en form for ledelse som baserer seg på et bytteforhold. Det er en transaksjon mellom leder og medarbeider. Leder ønsker å motivere de ansatte ved å tilfredsstille den personlige interessen som danner utgangspunkt for et bytteforhold. Et bytteforhold kan være mellom medarbeider og leder der de bytter arbeidskraft mot lønn (Busch, 2012).

Innenfor transaksjonsledelse opereres det med to hovedelementer. Dette er konstruktive transaksjoner som er aktiv bruk av belønninger for å oppnå en atferd som er målrettet og ledelse ved unntak som innebærer at leder kun griper inn der alt ikke går som planlagt i den operative aktiviteten (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Denne ledelsesformen beskriver en bytteprosess der lederen hjelper andre til å nå sine mål, forutsatt at de hjelper lederen tilbake. Transaksjonslederen ser på medarbeideren som enten støttespiller eller som er til hinder for å oppnå egne mål. Transaksjonsledelse kan være destruktivt om lederen manipulerer medarbeideren og truer med straff. Hensikten med denne formen for ledelse er at fordelene skal gå begge veier. Det kan brukes positivt ved at lederen aktivt skaper vinn-vinn situasjoner for både medarbeideren og seg selv. Dette blir nok mer synlig i en krise enn i en «vanlig» hverdag (Berg, 2011).

2.6.2 Laissez-faire ledelse

Denne lederstilen kjennetegnes ved at en leder unngår å ta avgjørelser, ber om mer tid for å ta beslutninger, og kjennetegnes ved at leder er fraværende når det er behov for vedkommende. Den blir ofte også omtalt som «la det skure»-ledelse». Laissez faire ledere lar vær å følge opp arbeidsoppgaver og målsetninger for sin virksomhet og som lar være å følge opp de ansatte de er satt til å lede (Skogstad og Einarsen, 2002).

2.6.3 Karismatisk ledelse

Denne lederstilen trekker frem lederens personlige utstråling, spesielt lederens evne til å skape entusiasme og begeistring. Den sammenlignes med transformasjonsledelse i teorien. En karismatisk leder er en person som kan utvikle, formulere og kommunisere visjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Tanken om karismatiske ledere kan føres tilbake til Max Weber som mente at karisma er en medfødt egenskap og som skaper tillit og vinner følgere med sin personlige tiltrekningskraft (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

2.7 Forventninger til funn

I avslutningen vil jeg fremme forventninger til funn i det empiriske materialet. Dette vil jeg ta med videre til drøftingskapitlet.

- Ut fra de teoretiske innsiktene om kriseledelse vil jeg anta at informantene vil gi uttrykk for å ha et **økt fokus** på å håndtere pandemien og lede i en krise.
- Ut fra de teoretiske innsiktene om kriseledelse og lederstiler, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for å lede i retning av **autoritativ** lederstil

2.8 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for teori som jeg vil benytte videre i oppgaven. Ut ifra kriseledelse og ledelsesteorier på lederstiler som er utgangspunktet vil jeg kunne svare på studiens problemstilling: «I hvilken grad og hvordan fører kriser til endring av lederstil?». Jeg trekker teoriene med meg videre i oppgaven og bruker de i kapitlet om drøfting. og setter fokuset på endring av lederstil i en krise. Teori på kriseledelse kommer frem tidlig i oppgaven. Den er utgangspunktet for ledelse i en krise.

3 Metode

I dette kapitelet introduserer og begrunner jeg oppgavens valg av forskningsmetode og begrunner valgene jeg har gjort underveis. I dette kapitelet vil jeg redegjøre for mine metodevalg. Forklare de ulike datainnsamlingsmetodene. Videre redegjøre for etikk. Til slutt vil jeg vurdere validitet og reliabilitet i studien.

Jeg vil redegjøre for hvordan jeg går frem for å samle inn data og beskrive hvilke valg jeg har tatt underveis (kapittel 3.2). Videre i dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å analysere og kode mine data (kapittel 3.3). Avslutningsvis drøftes metodevalgets begrensninger og svakheter i neste kapittel (kapittel 3.4) og helt til sist et kapittel om forskningsetiske sider (kapittel 3.5).

Oppgavens metodetilnærming baserer seg på kvalitativt forskningsdesign og data er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer.

Med denne oppgaven ønsker jeg å belyse noen av de forskjellige lederstilene og i hvilken grad ledere har endret sin lederstil under pandemien og hvordan de har endret den. Min situasjon, forforståelse og bakgrunn vil være med på å prege oppgaven og gjør den til min forskning.

For at svarene på problemstillingen ikke skal være spekulasjoner må man undersøke hvordan de faktiske forholdene er (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette er avgjørende når en tenker intervjuguide og ikke minst når jeg skal analysere empirien.

3.1 Kvalitativ metode

I denne oppgaven har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ studie. Kvalitativ tilnærming vil gi grunnlag for å kunne oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fyldig data om personer og situasjoner. Denne metoden retter seg mot å få innsikt i fenomener slik de forstås av de personer som undersøkes. Denne metoden kan gi innsikt i atferd og samhandling mellom mennesker. Kvalitativ metode egner seg godt til å se på og forske på samhandling på en arbeidsplass og mellom mennesker. Kvalitativ metode egner seg når man vil få kunnskap om et fenomen (Johannessen et al., 2015). Kvalitativ metode er forbundet med forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og de som skal studeres. Det innebærer deltagende observasjon og intervju (Thagaard, 2013). En fordel med kvalitativ metode er å kunne se nærmere på det som kommer frem underveis i prosessen og kunne gå dypere hos hver enkelt leder som har opplevd en langvarig krise.

I studien ønsker jeg å undersøke nærmere i hvilken grad ledere i sykehus endret sin lederstil under pandemien. Dette ut ifra et kvalitativ forskningsdesign og fenomenologisk tilnærming. Dette er gjennomført i 6 intervjuer av forskjellige ledere. Metoden ble valgt for å svare på problemstillingen: «I hvilken grad og hvordan fører krise til endring av lederstil?»

Ut ifra denne problemstillingen har jeg valgt et kvalitativt design. Det er mulig å velge mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Ved kvalitativ metode går man i dybden, og legger vekt på betydningen. Ved kvantitativ metode er det søkelys på utbredelse og antall. Disse to ulike tilnærmingene innebærer vesentlige ulikheter i hvordan forskningen gjennomføres og hvilke data det fører til (Thagaard, 2013).

Jeg velger å bruke en semistrukturert intervjuform som innsamlingsmetode som innebærer at jeg som forsker ikke følger en intervjuguide fullstendig, men kan komme med tilleggsspørsmål underveis i intervjuet. Intervjuene skal transkriberes. De analyseres ved å bruke teori. Dette vil kunne gi svar på problemstillingen. Resultatene vil presenteres i kapittel 4 og jeg vil drøfte resultatene i kapittel 5.

Ved bruk av fenomenologisk tilnærming i et kvalitativt design får man mulighet til å utforske og beskrive menneskers forståelser og erfaringer av et fenomen. Denne tilnærmingen bruker man for å få frem enkeltpersoners subjektive opplevelser av et fenomen, en situasjon eller hendelse (Johannessen et.al, 2015). Jeg benytter kvalitative intervjuer for å samle inn data. Her vil jeg få fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes erfaringer og oppfatninger. Ved å benytte en fenomenologisk tilnærming for å undersøke vil jeg kunne få svar på ledernes egne opplevelse av lederstil under en krise.

I en kvalitativ studie kan man tilnærme seg på en deduktiv eller induktiv måte (Thagaard, 2013). Kvalitative studier har tradisjonelt hatt en induktiv tilnærming. Det vil si at teorien utvikles på grunnlag av analysen av dataene. Den går fra empiri til teori og begrunner kunnskapen nedenfra og opp. Deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i teorien som eksisterer og går fra teori og til empirien. Den begrunner kunnskapen ovenfra og ned (Thagaard, 2013).

Empiridrevet tilnærming betyr å finne teori underveis og i oppgaven vil jeg benytte induktiv tilnærming av teori. Jeg har også funnet teori på forhånd og det blir en abduksjon som danner samspillet mellom induktiv og deduktiv tilnærming.

3.1.1 Kontekst

Pandemien rammet hele verden i begynnelsen av 2020 og har nå pågått i lang tid. I mai – 22 som jeg satt som avslutning for mine data er det synkende smittetall og Norge er i ferd med å åpne opp igjen og komme tilbake til normal drift. Det preget også informantene – de var veldig opptatt av det med å komme tilbake til hverdagen. En informant beskrev situasjonen som utfordrende. Hun ser at de ansatte er slitne, de er lite sosiale og hun kalte det for pandemifatiq blant de ansatte – og det innebærer at de er utmattet, er trette og har lite ork til å gå tilbake til det normale livet. Under hele pandemien har det vært flere bølger med smitteutbrudd og flere perioder som landet har stengt ned. Her i konteksten vil jeg lage et tilbakeblikk og lage en oversikt over de viktigste hendelsene under pandemien. Dette for å få et innblikk i hvordan det var å være leder på et sykehus og krisen strekker seg over en lang periode.

Hendelser under pandemien som er viktig i konteksten;

- Fra 12. mars -20 stengte Norge ned. Alle skoler og barnehager ble stengt i hele landet. Det kom råd om håndvask, sosial avstand og man skulle begrense sammenkomster med mer enn 5 personer.
- Det ble innført besøksforbud på sykehuset og det var strenge kontroller for ansatte som skulle inn på jobb. Alle ble kontrollert og måtte vise adgangskort.
- Man skulle unngå offentlige transport og reiser. Den norske grensen ble stengt slik at ingen utenlandske statsborgere kom inn til landet med noen få unntak fra reglene. Det var for å unngå spredning av smitte. I Norge hadde vi flere smittede pasienter i mars -20 og de var alvorlig syke, og det var nå viktig å begrense smitteantallet.
- Karantenerregler ble innført og ed påvist smitte måtte man være i karantene i minst 14 dager. Når man hadde vært nærkontakt med en smittet innebar det også karantene. Dette merket man på sykehuset at flere ikke kunne komme på jobb.
- Det ble åpnet opp igjen gradvis i en periode og da så man at smitten økte igjen. Det ble innført ny nedstigning i november – 20. Oslo hadde på dette tidspunktet høyest smitte blant innbyggerne og fikk strengere tiltak enn ellers i landet.
- 2021 bar preg av nedstengning av butikker, kino, badeland m.m. Det ble innført lokale tiltak og igjen hadde Oslo høye smittetall og det ble innført de strengeste tiltakene her.
- Ble oppfordret til bruk av munnbind for alle over 12 år ute i samfunnet.
- Ble innført bruk av munnbind på sykehuset.
- Våren i 2021 kom de første vaksinene. Det var enorm lettelse blant befolkningen, selv om noen var motstandere til vaksine. Samtidig kom det mutasjoner og nye varianter av viruset.
- Antall pasienter som var innlagt med covid-19 på sykehuset varierte i perioder.
- Vinteren 2022 ble veldig mange smittet. Da hadde karantene reglene endret seg, og man måtte være hjemme minst 4 dager i karantene.
- Våren 2022 så man igjen en økning av innlagte pasienter. Fordi mange hadde tatt vaksine og viruset hadde endret seg ble ikke pasientene så syke at de trengte innleggelse. Beredskapen ble tatt ned.

Det var nesten daglige pressekonferanser med statsminister, helseminister, leder i Folkehelseinstituttet, generaldirektør i helsedirektoratet og ass.direktør i helsedirektoratet. Dette ble kjente ansikt og ikke minst stemmene hørte vi mye av i disse 2 årene. Naturligvis nok noe mindre mot slutten.

«Alle disse bølgene gjorde oss mer forberedt, men vi ble også mer slitne av å forholde oss til regler og restriksjoner hele tiden, dette så man tydelig i sykehuset da mange jobbet tett opp til alvorlig syke pasienter» fortalte en informant.

Informanten ga uttrykk for å være slitne og lei pandemien. De ønsket å komme tilbake til normal drift og legge disse årene bak seg.

3.1.2 Oslo universitetssykehus som organisasjon

Siden jeg jobber i OUS, var det naturlig å forske på dette sykehuset. Det er et av landets største sykehus. Det innebærer at det er et komplekst system og en stor organisasjon. Det jobber ledere på flere nivåer. Jeg ønsket å intervjuere ledere som jobbet i OUS under pandemien og velger å intervjuere mellomledere ved forskjellige avdelinger. Et av kriteriene var at de skulle ha hatt covid-19 pasienter på sin avdeling og jobbet som ledere under pandemien.

OUS har landsfunksjon og regionsykehus for innbyggere i Helse Sør-Øst. Akuttisykehus for store deler av Oslo - område og lokalsykehus for store deler av Oslos befolkning. Det er landet nest største arbeidsplass med over 24 000 ansatte (Oslo universitetssykehus)

I mars – 20 når pandemien traff og rammet oss ble sykehuset satt i gul beredskap fra grønn beredskap. Det vil si at planlagt virksomhet ble tatt ned. Noen pasienter skulle fortsatt være i behandling. Blant annet kreftpasienter skulle fortsette i sin behandling og pasienter som var akutt syke skulle komme til sykehuset. Dette førte til at personell ble omdisponert til andre avdelinger der det var innlagt covid-19 pasienter. Høsten -20 gikk OUS tilbake til grønn beredskap. Etter hvert ble det på grunn av økende smitte igjen satt i gul beredskap. Dette gjorde situasjonen uforutsigbar for lederne.

I Norge så man at smitten ikke ble så stor som først antatt. Det førte til færre innlagte pasienter på sykehuset. I OUS hadde man beredskapsplan. Det man så i begynnelsen var at denne ikke hadde tatt høyde for omdisponering av personell og informasjonsflyten var ikke klar nok. Dette førte til mye kaos i starten av pandemien og det ble utfordrende å være leder. Man hadde ikke et stort nok lager av smitteutstyr som førte til mye frustrasjon.

Ledelsen ved sykehuset gikk raskt ut og fikk klare retningslinjer på plass. Tilgang på smittevernutstyr ble bedre. Etter hvert så man at ting fungerte. Dette ble en ny hverdag og som ingen var klar over hvor lenge kom til å vare. Norge er privilegert som er i en god økonomisk situasjon.

3.2 Datainnsamling

Her vil jeg presentere hvilken type datainnsamling jeg har gjort. Jeg vil presentere valg av informanter og hvordan disse er rekruttert til studien. Videre vil jeg presentere utarbeidelse av intervjuguide og hvordan intervjuene ble praktisk gjennomført.

3.2.1 Valg av informanter

For å kunne svare på problemstillingen har jeg foretatt et strategisk utvalg av informanter. Det innebærer at jeg velger deltagere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiv.

I kvalitative undersøkelser er hensikten å få mest mulig kunnskap om et fenomen og ikke gjøre en statistisk generalisering. Jeg som forsker gjorde et strategisk utvalg av informanter (Thagaard, 2013).

Jeg har intervjuet mellomledere i OUS. Utvalget består av 6 personer og består av 4 kvinner og 2 menn. De er ledere på ulike nivå i organisasjonen og har jobbet som ledere under pandemien. De seks lederne jobber på ulike avdelinger i organisasjonen. Den ene har sluttet

i OUS og startet å jobbe et annet sted nylig, men hun har vært leder i OUS før og under pandemien.

I følge Thagaard (2013) er en av retningslinjene for kvalitative utvalg er at antall deltakere ikke er større enn hva man har tid og ressurser til å analysere (Thagaard, 2013). Det er også minimumskriterier for hvor mange deltagere det skal være. Jeg valgte 6 informanter. Dette på grunnlag av at det er et antall som anbefales og mener det gir et tilstrekkelig grunnlag.

Jeg må være sikker på at informantene har vært ledere før pandemien startet i mars -20, under perioden hvor tiltakene ble igangsatt og videre under pandemien. Pandemien regnes som ikke over ennå i mai 2022.

3.2.2 Rekruttering av informanter

Jeg tok direkte kontakt med informantene. Det var viktig for meg at de hadde jobbet som ledere under pandemien. Jeg valgte å spørre ledere som ledet avdelinger som hadde pasienter med covid-19. Disse avdelingene har vært ekstra utsatt for stress. Dette har tydelig kommet frem i media under pandemien. Jeg hadde kjennskap til to ledere og tok direkte kontakt med disse. De kom videre med forslag til andre jeg kunne rekruttere. Til slutt hadde jeg 6 informanter. Dette kalles for snøballmetoden. Her rekrutteres informantene ved at forskeren tar kontakt med personer som jobber med tema som skal undersøkes.

Informantene kan videre henvise til andre informanter som er aktuelle for studien (Kvale og Brinkmann, 2015).

Alle svarte ja med en gang og ga uttrykk for at de syntes tema var spennende. En av informantene som ble spurt takket nei og begrunnet det med at hun hadde nylig blitt intervjuet i forbindelse med en annen masteroppgave. Hun hadde det svært travelt. Det hadde jeg hadde full forståelse for. Jeg opplevde at det ikke var vanskelig å rekruttere informanter. Ledernes stilling strekker seg fra nivå 3 leder til nivå 5 leder. På nivå 3 er man ansatt som avdelingsleder. Det vil da si at man er leder for en hel avdeling. Nivå 4 er man seksjonsleder og har ansvar for en enhet som for eksempel sengepost. Nivå 5 er man assisterende seksjonsleder/enhetsleder. Det viste seg at 3 av informantene hadde jobbet

som nivå 4 ledere da pandemien startet og underveis i pandemien har de startet i en annen stilling – nivå 3 leder. En annen informant startet som nivå 4 leder bare noen uker før pandemien oppstod. Nivå 1-5 ledere brukes i OUS sin organisasjon.

3.2.3 Utarbeidelse av intervjuguide

For å få en god intervjuguide er det viktig å utarbeide gode spørsmål. Det er viktig å fokusere på å stille spørsmålene slik at de inviterer deltagerne til å reflektere over temaene og som gir svar på problemstilling og forskningsspørsmål (Thagaard, 2013). Jeg ønsker å benytte semistrukturert intervjuguide for å sikre at de samme temaene blir diskutert i alle intervjuene og jeg kunne samtidig beholde fleksibilitet nok til at den enkeltes historie og opplevelser blir fanget opp. Jeg kunne komme med oppfølgingsspørsmål for å fange opp nyttig informasjon som jeg mente var relevant i oppgaven. Hensikten med oppfølgingsspørsmål er at vi skal få mer detaljert informasjon i form av kommentarer til de temaer, begreper og begivenheter som informanten beskriver (Thagaard, 2013). Et intervju er delt inn i hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og prober ifølge (Thagaard, 2013). I utarbeidelse av intervjuguide ble jeg inspirert av en annen intervjuguide (Alsos, 2020). Spørsmålene passet godt inn i min intervjuguide. Jeg ser i ettertid at jeg kunne omformulert flere av spørsmålene så de hadde passet enda bedre inn til mitt tema. Jeg stilte tilleggsspørsmål underveis i intervjuet som var relevant for min problemstilling. Informantene har gitt svar underveis med fokus på pandemien som en krise og svart ut ifra sine erfaringer som ledere i en krise. Intervjuguiden i sin helhet kan gi inntrykk av for lite fokus på lederstiler i krise. Jeg mener jeg har fått gode svar som kan belyse problemstilling og forskningsspørsmål.

Jeg har brukt åpne spørsmål for å kunne komme inn på lederne sine opplevelse av lederstiler og for å få svar på problemstillingen. Å intervjuere ledere om sin egen lederstil vil man risikere at informanten selvsensurer og fremstiller seg selv på bestemte måter og fremstå kanskje bedre enn man er som leder. I intervjuguiden vil jeg forsøke å legge opp til et nøytralt utgangspunkt slik at ikke en lederstil fremstår som bedre enn en annen. Jeg ønsket å fremstå som nøytral under intervjuene og da håpet jeg at informantene snakker mer åpent om sin

opplevelse av lederstil. Jeg ville tidlig i intervjuet få kartlagt deres tanker rundt lederstil og tilegne lik forståelse av lederstiler. Det er ikke sikkert at alle ledere har et bevisst forhold til begrepet lederstil og hva det innebærer. Jeg kjente ingen av informantene fra før og med det utgangspunktet snakket de forhåpentligvis mer åpent om sin lederstil. Dette er en antagelse jeg har.

3.2.4 Praktisk gjennomføring av intervjuene

Som tidligere nevnt tok jeg kontakt med ledere som jeg visste hadde vært ledere på avdelinger der det var innlagt pasienter med covid-19 under pandemien. Etter hvert fikk jeg flere forslag på navn jeg kunne kontakte. Det var lett å rekruttere informanter. De ga uttrykk for at de syntes det var spennende tema. Jeg tok først kontakt på e-post der jeg presenterte meg og oppgaven. Etter at de svarte sendte jeg informasjonsskrivet som var godkjent av NSD. Dette skrivet ble underskrevet av informantene når vi fysisk møttes for intervju.

Selve intervjuene ble gjennomført på forskjellige steder. Et var på informantens kontor. Ellers så var det på forskjellige møterom som jeg eller informanten selv organiserte. Dette fungerte godt. Alle intervjuene ble gjennomført over 4 uker i juni -22. Det ble avklart med informantene å benytte lydopptager under intervjuet. Dette godkjente alle.

Jeg var ukjent for informantene. Etter å ha snakket sammen om bakgrunn og tanker hvordan situasjonen rundt pandemien har vært, startet intervjuet. I første intervjuet var jeg ikke forberedt på dette og var nok delaktig og bekreftet. Etter hvert sa jeg i fra før intervjuet startet at dette skulle være deres fortellinger og at jeg skulle ha en lyttende rolle.

Jeg opplevde at informantene hadde mye å si. Det var veldig interessant å høre de fortelle om sine erfaringer med pandemi og lederstil. Intervjuene varte i ca 45 min. Et intervju varte noe lenger og et intervju varte noe kortere.

Hvordan informantene forholdt seg til min semistrukturerte intervjuinlærming varierte noe. Underveis opplevde jeg at noen av dem ville ha min bekreftelse på at jeg var enig i det de sa.

De kunne si etter en setning; «ikke sant» og ventet på min bekreftelse. I det første intervjuet kunne jeg bekrefte det de sa. Etter hvert ble jeg mer bevisst på at jeg ikke skulle si noe eller bekrefte det de sa. Jeg opplevde at informantene var interessert i problemstillingen og at temaet engasjerte. De måtte avbrytes for at jeg skulle komme videre. Dette var vanskelig da det var interessant det de fortalte. Jeg var bevisst på å stille tilleggsspørsmål underveis.

3.3 Dataanalyse og koding

3.3.1 Transkripsjon

Straks etter at jeg hadde intervjuet informanten gikk jeg i gang med å transkribere intervjuet. Dette er anbefalt. Jeg brukte god tid på dette for å være sikker på at jeg fikk med alle detaljene. Jeg opplevde å bli godt kjent med innholdet i samtalene når jeg transkriberte intervjuene selv. Det var aldri aktuelt å bruke andre til denne jobben. Da det å intervjuer er nytt for meg fikk jeg mye erfaring av første intervjuet. Jeg justerte litt på spørsmålene til neste intervju. Slik at de ble mer åpne og fikk erfaring av å ikke snakke for fort og kunne lytte til informanten. Dette syntes jeg gikk bedre etter hvert som jeg fikk erfaring og intervjuet flere. Jeg fulgte standardvalg av transkriberingen. Når intervju blir transkribert fra muntlig til skriftlig form, blir de strukturert og dermed bedre egnet for analyse (Kvale og Brinkmann, 2015).

3.3.2 Analyse

Gjennom å lytte til og transkribere intervjuene fikk jeg god oversikt over materialet. Veileder hjalp meg til å finne en måte å kode på. Med inspirasjon av (Gioia et al., 2013) ble intervjuene kodet. Analyseprosessen i kvalitativ forskning starter i intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2015). Etter hvert startet jeg med å lese igjennom intervjuene flere ganger. Her fikk jeg et førsteinntrykk av hva informantene hadde sagt. Å analysere datamaterialet og kode ble omfattende, og det krevde mye tid. Det finnes mange måter å gjøre dette på og jeg ble inspirert av Gioia og Corley sin modell. Denne metoden beskrives som en tekst nær

metode og var med på å forminske og systematisere det materialet jeg hadde (Gioia, et, al, 2013, s. 18). Jeg har fylt inn i min egen datastrukturelle modell med utgangspunkt i Gioia sin modell som presenteres i kapittel 4 – figur 4.1

Koding ble en innarbeidet fremgangsmåte da Glaser & Strauss presenterte utviklingen av «grounded theory». Her ser vi at teori utvikles på grunnlag av koding av data og sammenligninger av hendelser (Thagaard, 2013). Videre sier Thagaard (2013) at ved å kode så innebærer dette å dele opp teksten og lager koder ut ifra et utsnitt av teksten.

Det skilles mellom in-vivo koder og beskrivende koder. In-vivo koder er hentet direkte fra teksten. Beskrivende koder er koder som du oppretter selv til å beskrive meningen av en kodingsenhet. I min analyse av dataene benyttet jeg in-vivo. Fordelen med in-vivo er at man slipper å bestemme koder selv. Ulemper med metoden er det blir svært mange koder og at det er tidkrevende å måtte utvikle nye koder for hvert steg (fra forelesing «Analyse av kvalitative data. Koding og meningsfortetning» ved Arild Wæraas).

Jeg hentet kodene i første runde i sitater direkte fra datamaterialet. Dette kalles for in-vivo koder, som er datadrevet koding. I første omgang var det hensiktsmessig å jobbe nært i empirien ved å benytte begreper som allerede var i datamaterialet. Målet var å representere de empiriske dataene godt (Tjora, 2021).

Første steg som er først omgangs konsepter, var å samle sitater og begreper som informantene hadde kommet med i intervjuet. Jeg leste gjennom det transkriberte materialet flere ganger. Jeg hadde problemstilling og forskningsspørsmål foran meg slik at det enklere å finne sitater som ble knyttet opp mot disse. Jeg satt igjen med mange koder. Var redd for å overse noe så jeg tok med flere enn nødvendig i starten. For å redusere mengden med koder gikk jeg igjennom dataene flere ganger. Til slutt satt jeg igjen med koder som jeg ønsket å bruke som første omgangs konsepter.

Deretter ble det steg to som kalles for andre omgangs temaer. Med problemstilling og forskningsspørsmål foran meg gikk jeg gjennom det transkriberte materialet på nytt. Dette for å være sikker på å ha fått med alle kodene som var i marginen. Jeg lette etter sitater der informantene ga uttrykk for sin lederstil og hva som preget denne gjennom en krise. I denne

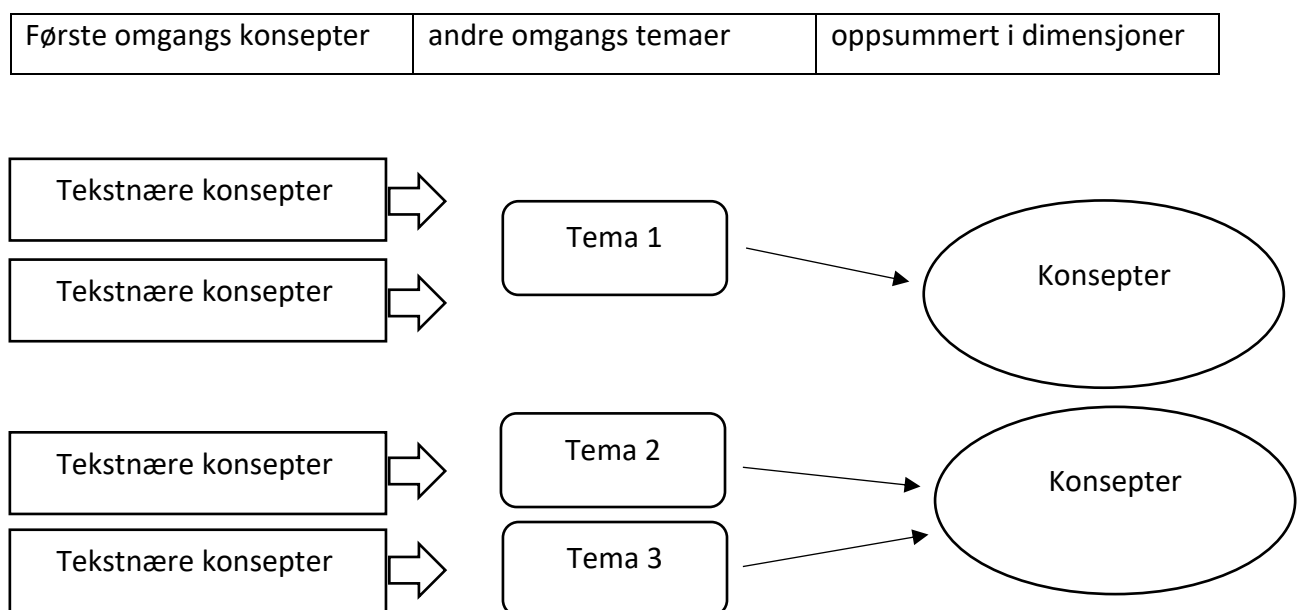
prosessen fikk jeg hjelp av veileder. Til slutt kom jeg frem til andre omgangs temaer som ble med videre til siste steg.

I den tredje og siste fasen til Gioia metoden var det å gå tilbake å lese igjennom materialet enda en gang. Dette ble en fase som tok tid. Jeg var usikker på om jeg fikk med alt. Temaene i fase 2 ble grunnlaget for utvikling av dimensjoner.

Til slutt landet jeg på to dimensjoner som jeg tar med videre i oppgaven.

De to dimensjonene ble; 1. leder viser ansvar for å informere og beslutte og 2. avgjørende faktorer for ledernærhet.

Figur 3.3.3: Gioia og Corley (2013) modell av datastruktur



Gioia metoden er en tekst nær metode for å forminske og systematisere datamateriale (Gioia, et.al, 2013, s.18).

Fra Thematic analysis: Making values emerge from text av Arild Wæraas

Proessen innebærer koding av data, etterfulgt av en annen runde med koding der koder er gruppert i temaer og ofte organisert I forhold til hverandre. En tredje runde med koding kan legges til å identifisere samlet dimensjoner, etterfulgt av visuelle representasjoner av kodene og temaene.

Tematisk analyse kan ikke være helt induktiv siden din eksisterende kunnskap og teoretiske begreper vil alltid påvirke det du ser i data.

3.4 Kvalitet i studien - pålitelighet og gyldighet

I kvalitativ forskning snakker man om formål og legger til rette for reliabilitet og validitet. Disse begrepene er knyttet til kvantitativ forskning og er derfor annerledes i kvalitativ forskning. Pålitelighet og reliabilitet er sentrale begreper som er knyttet til forskningens kvalitet (Thagaard, 2013). Pålitelighet eller reliabilitet forteller oss noe om troverdigheten i forskningen. Gyldighet og validitet knyttes til kunnskapens gyldighet og handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til (Thagaard, 2013).

3.4.1 Reliabilitet – pålitelighet

Reliabilitet er knyttet til spørsmålet om prosjektet gir inntrykk av og er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Målet er at data skal være så pålitelige som mulig. Det referer i utgangspunktet til spørsmålet om en annen forsker som anvender de samme metodene ville kommet frem til samme resultat (Thagaard, 2013). Forsker må argumentere for reliabilitet

ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen og argumentasjonen skal overbevise den kritiske leser om kvaliteten på forskningen og vil også dermed se på verdien av resultatene (Thagaard, 2013). I oppgaven mener jeg å ha klarlagt hvordan jeg har kommet fram til resultatene. Dette kommer frem under metodevalg og jeg har beskrevet konteksten som tilhører studien. Ved å planlegge intervjuguiden nøye har jeg forsøkt å øke troverdigheten i studien. Viktig å unngå å stille ledende spørsmål. Det for å få så ekte svar som mulig. Under gjennomføringen ble det viktig å forsøke å skape en tillitsfull situasjon med tanke på at informantene skulle svare så ærlig og fullstendig som mulig.

3.4.2 Validitet – gyldighet

Validitet omhandler hvordan vi tolker dataene i prosjektet. Validitet betyr en kvalitetskontroll på om det man har kommet fram til som forsker stemmer med virkeligheten. Hvordan jeg tolker data blir preget av min bakgrunn. Det blir viktig å være kritisk til egen analyse og det som presenteres som funn. Det stiller også krav til korrekt og nøyaktig presentasjon av data.

Jeg jobber ikke som leder og er derfor nøytral til hvordan informantene sine svar formuleres. Jeg jobber som sykepleier og har vært ansatt i pandemien ved siden av å studere ledelse på VID. Jeg opplevde at informantene ga ærlige svar på de åpne spørsmålene under intervjuet. Informantene kom fra forskjellige klinikker på sykehuset for å ha variasjon. Dette mener jeg er med på å styrke validiteten (Johannessen et al., 2016). Jeg kjente ingen av dem fra min arbeidsplass. Som forsker la jeg merke til at de syntes tema var interessant og ga svar som virket ekte og fra egne, opplevde situasjoner.

3.5 Forskningsetiske betraktninger

Et forskningsprosjekt må forholde seg til de etiske aspektene ved å foreta datainnsamling. Forskeren har ansvar for å ikke skade hverken individer eller organisasjoner. Forut for forskningen meldte jeg prosjektet til NSD for godkjenning. Dette fordi at jeg ønsket å benytte

lydopptak under intervjuene. Jeg benyttet NSD standardiserte oppsett for informasjon om forskningens formål, metode for anonymisering, hvordan resultatene skal brukes, hvem som får tilgang til forskningen og mulige følger av å delta. Dette dokumentet ble presentert for deltakerne forut for samtykket (vedlegg). Det ble sendt på e-post i forkant av intervjuet til alle informantene. Behandling av personopplysninger er essensielt i kvalitative studier. Et prinsipp for alle forskningsprosjekt er at forskeren må ha deltagerens informerte samtykke (Thagaard, 2013). Alle deltagerne signerte samtykket før intervjuet startet. De ble informert om frivillighet og mulighet til å trekke seg fra forskningen når som helst.

Lydopptakene ble gjort på diktafon. Opptakene ble slettet når transkriberingen var ferdig. Det transkriberte materialet oppbevares på godkjent server og signerte samtykkeskjema oppbevares innelåst på egnet sted. Jeg har ansvar for at deltagerne ikke blir gjenkjent av andre. Sitater i forskningen er anonymisert slik at ingen blir gjenkjent.

I forskning er målet at det er høy validitet og reliabilitet i presentasjon av data. Informasjon og data er til å stole på. Dette er diskutert i et tidligere underkapittel.

Forskeren skal respektere forskningsdeltagerens autonomi, integritet og frihet –og medbestemmelse. Disse er nedfelt i forskningsetiske retningslinjer som er vedtatt av den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora. (NESH, 2016)

3 viktige ansvarsområder for en forsker; kvalitet, redelighet og vitenskapelighet.

3.5.1 Forskerrollen

Jeg hadde lite forkunnskap innenfor tema jeg skulle forske på. Jeg jobber ikke som leder, men var ansatt i pandemien. Jeg hadde lite kjennskap til hva lederne stod i av utfordringer i sin jobb, Ved å være på jobb kunne jeg observere hvordan lederne jobbet og hvordan de endret seg i krisen som oppstod. Jeg studerte ved VID da pandemien brøt ut. Dette førte til interessante observasjoner underveis som ga meg mulighet til å studere nettopp lederstiler i en krise. Jeg vil si jeg har vært transparent gjennom metodekapittelet og åpent fortalt hvilke strategier jeg har valgt og hvorfor. Jeg har hatt forskjellige ledere gjennom flere år i

arbeidslivet. Jeg har sett hvordan de har jobbet og hvilke utfordringer de har i sin hverdag som leder. Jeg valgte å forske i egen organisasjon som er presentert i oppgaven. Mine informanter stilte villig opp for intervju og viste stor interesse for tema.

Underveis kom det tydelig frem at de hadde tanker og kjennskap til lederstil. Ingen av dem bekreftet at de var bevisst på lederstil i jobben ved spørsmål om dette. Men de kunne bekrefte at de kjente til noen lederstiler. Vi fikk tidlig i intervjuet avklart og snakket om lederstiler slik jeg da kunne vite med sikkerhet at vi hadde felles forståelse for lederstiler som var utgangspunkt i oppgaven.

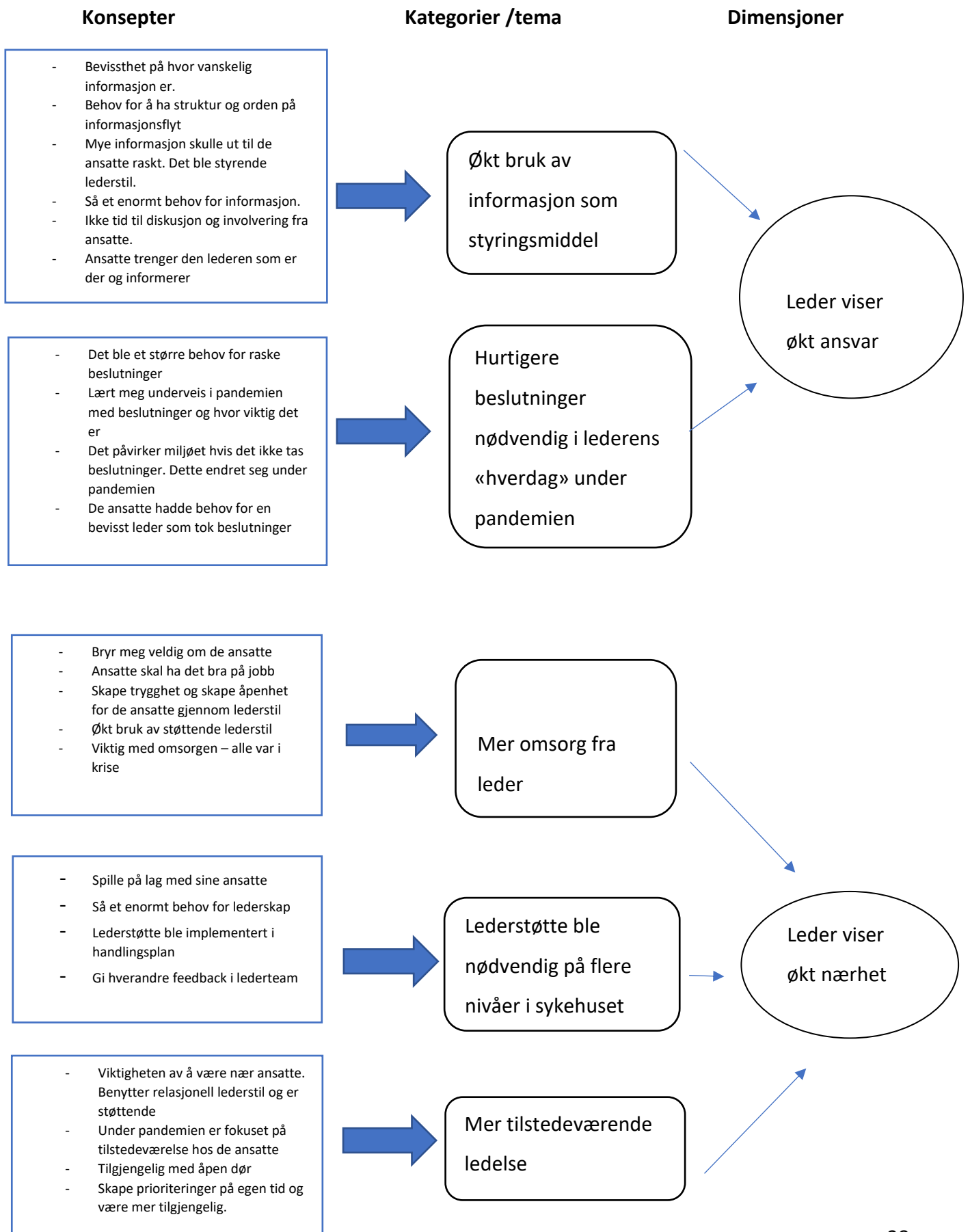
4 Resultater

Formålet med denne oppgaven er å finne ut om lederne på et norsk sykehus har endret sin lederstil i en krise da covid-19 pandemien rammet verden og landet vårt i mars 2020 og som skulle bli langvarig. Hvordan preget pandemien ledernes hverdag på jobb med tanke på lederstiler.

Ut ifra problemstillingen; «I hvilken grad og hvordan fører krise til endring av lederstil» vil jeg i dette kapitlet presentere funnene slik jeg har tolket dem. Jeg presenterer analyse metode og hvordan jeg har kommet frem til resultatene i kapitel 3. For å kunne belyse og svare på problemstillingen har jeg et forskningsspørsmål. Det er som følger «I hvilken grad og hvordan har covid-19 pandemien preget sykehusledere sin lederstil?» Etter å ha lest og gjennom intervjuene mange ganger sitter jeg igjen med følgende analyse.

Jeg har valgt å analysere empirien ut ifra Gioia sin metode. Denne er fremstilt her;

Figur 4.1 - Figur som viser hvordan jeg har strukturert og visualisert analyse etter Gioia



Analysen ga en retning på hva resultatet av dataene kunne bli. Dette på bakgrunn av min forståelse av funnene slik jeg tolket dem. I dette kapitlet som omhandler resultat vil jeg trekke inn og bruke sitater fra intervjuene. Sitatene vil være med å begrunne resultatene. Sitatene belyser empirien og sitatene vil være anonymiserte sitater fra informantene. Dette er informantenes egne erfaringer og opplevelser som er knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål.

4.2 Leder viser økt ansvar for å informere og beslutte

Informasjon – teori

Å behandle informasjon blir en viktig oppgave for leder. Rollen til leder blir å formidle informasjon ut til de ansatte. Under pandemien så man at dette ble en viktig oppgave for å trygge de ansatte som var på jobb og skulle ha tett kontakt med covid-19 pasienter. De ansatte hadde et enormt behov for informasjon. Informantene forteller at dette var kaotisk i starten av pandemien. Det var vanskelig å skaffe nok informasjon og man var ikke sikker på at den var riktig. De beskriver en fortvilende situasjon. Som leder er man vant til å informere og at det er en stor del av jobben. Men nå ble det så veldig viktig og dette måtte skje raskt. De forteller at det var helt nødvendig å ta ansvar i situasjonen og nå så man betydningen av lederskap.

4.1.1 Økt bruk av informasjon som styringsmiddel

Viktigheten av informasjon ble trukket frem hos alle informantene i intervjuene og som kunne endre lederstilen. I starten av pandemien kom det forskjellig informasjon og det ble utfordrende å følge med på for lederen. Informasjonsmengden var stor, og det skulle gå

raskt. Man så også at sykehuset ikke fikk oppdatert sine retningslinjer like raskt som en skulle ønske. Det var å følge med på nyheter og innta rollen som kriseledere. Eksempel på informasjon var for eksempel fra smittevernsavdelingen – hvordan smitte skulle håndteres. Da måtte de ansatte få nødvendig opplæring i dette. Lederne sørget for tilstrekkelig med opplæring.

«For eksempel samfunnet endret jo retningslinjer. Vi satt og så på pressekonferanser i endinga. Og de endret seg jo hver tredje dag i perioder og da klarte ikke OUS å henge med sånn at retningslinjene i OUS var ikke oppdatert selvfølgelig samtidig med pressekonferanser og det skapte mye uro. De sa på TV i går at det var sånn, men det står ikke der. Og det enorme behovet de ansatte hadde for at jeg også må handle veldig fort. Det var krevende» Informant 1

I starten av pandemien ble lederens hverdag bestående av å innhente informasjon og formidle denne ut til de ansatte. De ansatte var engstelige for å ta med seg smitte på jobb og de ble engstelige for å ta med seg smitte hjem til familie som barn og gamle foreldre. Lederen fikk en informasjonsrolle som bestod i å sørge for at det var trygt å komme på jobb. Alle lederne jeg har intervjuet jobbet som ledere på avdelinger som hadde ansvar for pasienter som var smittet av covid-19 og innlagt på sykehus grunnet dette.

«Ansatte har behov for informasjon på en helt annen måte enn på en vanlig hverdag. Ansatte trenger den personen som er der og informerer. Det har vært tydelig under pandemien».

I en krise er informasjon viktig. Dette kom tydelig fram i intervjuene. Lederne sørget for å formidle informasjonen ut til de ansatte.

«Under pandemien endret informasjonsbehovet seg. Jeg så at alle hadde et enormt informasjonsbehov hele tiden, hele døgnet. Tidligere ønsket man ikke info fra jobben på fritiden. Nå så man at ansatte ønsket info selv om de ikke var på jobb».

«viktig med tydelige informasjon ut til de ansatte. Hvilke beskjeder som går ut. Samler informasjon og finner kanaler til informasjonsutveksling».

«Da ble man som leder den litt mer bestemte – nå skal vi gjøre sånn og sånn».

Flere av informantene beskrev at i enkelte situasjoner i krisen måtte man endre seg som leder og bli mer bestemt. Slik jeg forstod dem hadde de ikke tid til å involvere ansatte på samme måte som til vanlig. Det ble en endring av lederstilen. De mente at det var helt nødvendig å endre seg – kanskje mest i starten av pandemien og krisen. Etter hvert ble det enklere å informere. Fordi da fikk en også tilgang på informasjon raskere og i alle ledd skjønnte man behovet for viktigheten av informasjon.

«Det er ikke tid til å diskutere og involvere. Det ble en styrende lederstil. Nå må vi bare bestemme at sånn gjør vi det. Dette er en beskjed – utfør. Sånn at det har jo vært behov for en litt annen type lederstil i en krisesituasjon».

«Under pandemien ble man satt på prøve som leder. I enkelte situasjoner blir det instruerende lederstil fordi du har korte frekvenser og ting endrer seg fort. Da er det ikke åpent for massediskusjon. På vaktrommet ble det informasjon og instruerende lederstil. Sånn blir det nå. Ikke tid til diskusjon».

«Som leder kan du aldri informere nok. Du kan si at du ikke har noen informasjon».

«Jeg så veldig behovet for å ha struktur og orden på informasjonsflyt. Vi startet med og sørget for at alle fikk e-post og informasjon på sin private e-post».

«Jeg har sett behovet for informasjon under pandemien og det kan vi ikke være forberedt på, men vi kan gjøre noe med kanalene som gjør at vi får ut informasjon raskere til medarbeiderne. Jeg ser at informasjon er døds viktig for at du skal holde flokken rolig». «viktigheten med informasjon – hvordan få ut informasjon og hvilken informasjon»

Informantene beskrev også dette med informasjon ut til de ansatte som stressende situasjoner. De ansatte hadde et enormt behov om å få vite. Alle fulgte med på pressekonferanser på TV. Retningslinjene på sykehuset ble ikke oppdatert like hurtig i etterkant og dette førte til usikkerhet blant de ansatte. En informant beskriver det slik;

«jeg blir stressa når folk maser og jeg sier jeg er på saken og skal komme med informasjon. Da kan jeg bli litt tydelig og det kan hende jeg bruker litt makt og da for å bruke den muligheten til å være styrende».

Informanten beskriver her at situasjonen fører til at hun endrer sin lederstil i situasjonen. Informanten sier at det er uforutsigbarhet og ting som oppstår som du ikke har kontroll på, men burde hatt kontroll på, som endrer lederstilen.

«jeg kunne bli styrende av og til. Det trengte dem. Du kunne ikke være vage i tilbakemeldingene da for da ble det mye frustrasjon. Dette på en fin måte da»

Informanten er bevisst på sin lederstil og beskriver at de ansatte trengte å ha en leder som var styrende. Da skjønnte de ansatte alvoret i situasjonen.

4.1.2 Hurtigere beslutninger nødvendig i lederens «hverdag»

Å ta beslutninger er en stor del av en leders hverdag. I vanlig hverdag har leder bedre tid til å diskutere med de ansatte og involvere de ansatte i beslutningen. Under pandemien ble det mindre rom for å involvere de ansatte. Beslutninger måtte tas raskt og man fikk korte frister. Ansvaret for å ta raske og til enhver tid riktige beslutninger lå på leder.

Flere av informantene beskriver viktigheten av raske beslutninger. Til vanlig ønsker man å involvere og samarbeide med de ansatte. Under pandemien oppstod det situasjoner der beslutningen måtte tas uten å kunne involvere de ansatte. Da beskriver informanten at de endret sin lederstil og blir mer styrende.

«Det er situasjonen som gjør det. Det er ikke tid til å involvere, ikke tid til å diskutere – og i hvert fall ikke på det nivået man ellers tar seg tid til. Om det ikke blir autoritært så blir det mer styrende definitivt. Under pandemien har det vært helt nødvendig å lede på en litt annen måte. Mer tydelige beskjeder – mer sånn gjør vi det. Som leder er jeg opptatt av godt samarbeid, involvering – at ulike stemmer blir hørt. Jeg forsøker å bidra at det er en trygg ramme i de møtene jeg leder».

Denne informanten beskriver at det er helt nødvendig å lede på en annen måte under pandemien. Han forteller at det blir mer styrende måte å lede på. Beslutninger tas raskere og da hopper en over å involvere og som leder bestemmer man at sånn gjør vi det. Selv om han ble mer styrende, forsøker han å beholde den trygge rammen i de møtene han ledet. Det beskrev han med at man skal kunne komme med mottanker og innvendinger uten at det blir slått ned på. I pandemien fikk man kortere frister enn vanlig og det ble utfordrende å involvere slik man gjorde til vanlig.

«Hvordan det påvirker uroligheter hvis det ikke tas beslutninger på ting. Hvordan det kan påvirke miljøet rett og slett ganske mye. Dette endret seg under pandemien. Det ble større behov for beslutninger. Dette måtte skje raskt».

«Ansatte trenger den personen som er der og tar beslutninger. Det har vært tydelig under pandemien».

Her beskriver en informant betydningen av det å ikke ta en beslutninger. Det påvirker en hel avdeling om ikke beslutninger tas.

«Jeg har lært meg underveis i pandemien med beslutninger og hvor viktig det er. Det merker jeg veldig godt. Merker meg selv også. Er bevisst selv hva det gjør med meg den mangelen på beslutninger høyere opp».

Her forteller en informant om mangel på en beslutning høyere opp. Med høyere opp menes fra leder på nivået over. Da merker leder selv hvor viktig det er med beslutninger og at disse tas uten å bli involvert i beslutningene.

«det å ta en beslutning og skjønne når det trengs og det er nå den avgjørelsen må tas og hvor viktig det er for situasjonen at noen bestemmer. Det var veldig krevende å stå i det selv. Man hadde ikke lyst til å være den som tok feil avgjørelser. Var du bevisst på lederstil? Nei – ikke akkurat da. For da skjedde det så mye at da gikk jeg litt på autopilot og måtte bare følge magefølelsen på en måte».

Denne informanten beskriver videre «at man klarer å lese litt situasjonen og at her trenger vi å ta en beslutning og skjønne når det trengs og at det er nå den avgjørelsen må tas». Han var ikke bevisst på lederstil, men han var klar over at det måtte tas en avgjørelse og at den måtte tas hurtig. Lederen kjente på ansvaret for å ta en feil avgjørelse. Dette var nytt for lederne og flere av dem har lang erfaring som leder, men ikke vært kriseleder tidligere. Til vanlig har man bedre tid til å ta beslutninger og da kan man gjøre en vurdering, involvere og gjennomføre, forteller en av informantene.

4.1.3 Oppsummering

Informasjon ble viktig i starten av pandemien. Kanskje noe av det viktigste leder jobbet med. Informasjonen skulle ut fort og det endret måten lederen var vant til å informere sine ansatte på. Informantene sier selv at det skulle gå raskt og en sier at han ble mer bestemt og måtte si at nå gjør vi det sånn og sånn uten å lytte til de ansatte. Det ble en mer styrende lederstil i starten. Beslutninger måtte tas raskt og man fikk korte frister. Da ble ikke ansatte involvert i den grad som før i beslutninger og man så at lederstilen ble mer styrende. Ledere viste økt ansvar for å informere og beslutte ut ifra de retningslinjer som var nødvendig.

4.2 Leder viser økt nærhet av ledelse

Ansatte hadde enormt behov for omsorg. Alle var i en krise. Å vise omsorg trekker flere informanter fram og de prioriterte dette høyt. Lederne beskriver sin tilstedeværelse som viktig under pandemien. De prioriterte å være til stede på avdelingene og beskriver at de jobbet «tett på». Dette ble prioritert fordi informantene oppdaget viktigheten av å være nær i situasjonene til sine ansatte. Da kunne en fange opp ting som rørte seg i miljøet. Som leder var man ikke alltid til stede. Da var man tilgjengelig på telefon.

4.2.1 Mer omsorg fra leder

I krise blir å vise omsorg til de ansatte en stor del av lederens hverdag. Hva ligger i omsorg og hva er det hver enkelt ansatt har behov for er individuelt. Det litteraturen viser er at i krise

har man økt behov for omsorg. De ansatte står med store utfordringer når de er i krise. En krise handler om at hverdagen endres dramatisk. Tryggheten forsvinner, og man blir kastet inn i det usikre.

Under pandemien beskriver informantene viktigheten av å gi omsorg til de ansatte. Alle hadde et stort behov for omsorg.

«Opplevde at det var viktig med den omsorgen da – fordi de ansatte var så i krise alle sammen. Både i forhold til hjemmesituasjonen, barnehagen ble stengt, det ble innført hjemmeskole. Jeg følte de snudde seg veldig mot meg og trengte omsorg da».

«Som leder ble jeg opptatt av det relasjonelle. Det med omsorg for personalet da».

Her beskriver informanten situasjonen til de ansatte. Når pandemien ble stadfestet og Norge stengte ned – dette var krevende for oss ledere. Forteller videre at ansatte gråt og de var redde og fortvilte. De måtte komme på jobb og være sammen med de aller sykeste pasientene. Da kunne jeg ikke snu ryggen til.

«Jeg måtte vise at jeg brydde meg og hadde omsorg. Det var situasjonene som bestemte ut ifra om folk trengte backing, trenger de omsorg eller trenger de å bli satt grenser for eller trenger de at jeg bare lytter». Jeg måtte være støttende og være relasjonell. Jeg lærte mye av de øyeblikkene der. Jeg ble enda mer opptatt av personalet enn før og at de skal ha det bra på jobb. Jeg var opptatt av det før krisen også. Når de ansatte har det bra på jobb presterer de bedre, sånn at jeg har nok veldig fokus på det. Tror nok at jeg hopper litt rundt i de forskjellige lederstilene. Og det litt ut ifra hvilken situasjon jeg er i. Etter pandemien og krisen vi er i er jeg mer bevisst på å vise omsorg til de ansatte ved å være støttende».

En annen informant beskrev det litt annerledes, men var opptatt av det den relasjonelle lederstilen og det å være støttende. Han beskriver sin egen hverdag som svært travel. Konsekvensen av det kan være at de ansatte der ute som gjør jobben opplever at leder er lenger fra det som skjer og mindre til stede som person. Han beskriver det slik;

«Det relasjonelle risikerer å bli borte litt når man har det travelt og fortsetter å ha det travelt hele tiden. Og risikoen er jo det at man kobler seg litt fra det som er kjerneoppgaven da – det å ta vare på de ansatte. Det er jo derfor vi er her. Jeg måtte ta noen skarpe prioriteringer på egen tid underveis i pandemien».

«Jeg bruker støttende lederstil. Som leder skal jeg skape trygghet og skape åpenhet for de ansatte».

«Har blitt mer bevisst på å se hver enkelt ansatt. Gi et klapp på skuldra. Vise at jeg ser dem, hver enkelt og at de ser meg. Dette har jeg blitt enda mer bevisst på underveis i pandemien. Hele tiden være bevisst på hva vi gjør for at de ansatte skal ha det bra på jobb». Videre sier samme leder; «jeg bruker støttende lederstil. Det jobber ekstremt mange flinke mennesker her og de er kloke i måten de tenker på. Som leder skal jeg skape åpenhet og skape trygghet for de ansatte».

Informanten beskriver her at han er bevisst på å se den ansatte og opptatt av å vise at han legger merke til hver og enkelt. Han forteller videre «og det har jo i hvert fall kommet tydelig frem underveis at det er å spille på lag med sine ansatte». De ansatte har hele tiden vært opptatt av å levere høy kvalitet på jobben. «Her er det om å gjøre å belyse situasjonen med så åpenhet som mulig for å si hvordan vi kan løse dette best mulig for at vi skal klare å levere på det vi skal. Jeg er jo her for å få denne seksjonen til å gå rundt og levere på best mulig kvalitet og da er det jo noe med å møte de ansatte i den krisen de har stått i». Her ser vi omsorg fra leder og ut til de ansatte og å møte de med støttende lederstil. Det har leder blitt enda mer bevisst på underveis i pandemien.

4.2.2 Lederstøtte ble nødvendig på flere nivåer i sykehuset

Flere av informantene beskrev i intervjuet betydningen av lederstøtte og at dette har preget deres måte å lede på underveis i pandemien. Å ha en leder å støtte seg på har mye å si for hvordan man skal håndtere situasjonene. Informantene trekker frem sine ledere som var av stor betydning for hvordan man skulle håndtere hverdagen i sykehuset. Som leder trenger man støtte. Det kan være å få hjelp til å håndtere ulike situasjoner, følge opp informasjon og om dette skal videre ut til de ansatte eller bli hos leder. Hjelp til å håndtere personalsaker. I starten var det mye personalsaker som var utfordrende forteller en av informantene.

«Vi har vært i en ledergruppe hvor det har vært rom for å snakke om utfordringer på egen avdeling. Jeg har sett hvor viktig jeg er som leder. Har sett i pandemien det enorme behovet for lederskap. Som mellomleder har jeg før pandemien ikke alltid følt meg så nødvendig i alle settinger. Under pandemien har jeg virkelig skjønnet behovet for ledelse. Det også med tanke på lederstiler fra min leder. Har jo sett nå at ting må skje raskt, avgjørelser tas hurtigere og at det kan føre til mer styrende lederstil ovenfra og ned. Jeg blir stadig mer bevisst på å komme seg igjennom kriser – da er samhold og arbeidsmiljø ekstremt viktige faktorer for å få det til. Så jeg tror lissom det derre relasjonelle – det har bare økt da. Akkurat den viktigheten av det»

Informanten forteller om å få støtte fra sin leder. Når du som leder skal stå i situasjoner med ansatte og mange utfordrende situasjoner er det nødvendig å få tilbakemeldinger og nødvendig støtte underveis. Han har også merket seg hurtigheten av informasjon og beslutninger som må gå raskt og det kan lettere føre til en styrende lederstil. Han forteller videre om sin egen opplevelse av å bruke en relasjonell lederstil og at det er viktig i en krise.

«Og det har jo i hvert fall kommet tydelig frem underveis og det er å spille på lag med sine ansatte. I starten av pandemien var jeg frustrert over systemene og at det ikke

hadde kommet økonomiske avtaler på plass. Man fikk ikke inntrykk av at toppledelsen hadde forståelse av situasjonen. OUS er så stor organisasjon så tenkte av og til at vet de virkelig hvor presset man er tidvis av det som foregår her egentlig».

Informanten beskriver her en situasjon der man ikke følte seg sett og hørt av ledelsen over. «Er toppledelsen egentlig klar over presset som er lenger ned i organisasjonen?» Det kan nok være at de gjør, men viser det ikke. Eller de rett og slett ikke er klar over det. Her hadde mellomleder behov for å bli lagt merke til. Det hun beskrev som krevende var å tidvis å få nok personalet til å jobbe og dekke opp vakter. «Pasientene måtte ha tilsyn hele døgnet og det av høyt kvalifisert personell. Det var ikke alltid så lett å finne disse». Personen her trengte støtte fra ledelsen over. Situasjonen var styrende - oppgaven var å finne nok personell. En annen informant hadde også et eksempel på dette. Han beskrev en styrende lederstil for å få folk til å jobbe.

«man er ganske alene i den situasjonen da. Ingen bryr seg egentlig om at du mangler folk på jobb. Du må bare fikse det. Det er forventet at du fikser det. Alle har nok med sitt. Det følte vi jo veldig i den situasjonen også at det var lite forståelse egentlig eller nettverk rundt lederne på det nivået da. Det føler jeg fortsatt at det er. Det er liten forståelse for hvor krevende det er å ha mellom 50 og 100 ansatte man har direkte personalansvar for».

Informanten savnet lederstøtte. Dette førte til stressende situasjoner. Han fortalte det var stressende å mangle folk på jobb og dekke opp disse vaktene. I de situasjonene kunne han presse de ansatte til å jobbe og trakk frem lederstilen sin som litt nærmere autoritær. Måten han kommuniserte med de ansatte på og formulerte seg på var avgjørende om de stilte opp. De måtte få inntrykk av å ikke bli presset, men å stille opp frivillig. Det ble mye transaksjonsledelse her. «Det merker jeg veldig at jeg får mye tilbake visst de fikk lov til å få den langhelgen hjem til foreldrene sine selv om de hadde jobbehelg. Da kunne de stille opp og jobbe når jeg hadde behov for dem. Jeg tenker at det ting som er viktigere enn jobb innimellom for de ansatte, jeg ble relasjonell i lederstil». Her forteller informanten om sin

opplevelse av situasjonen og er innom autoritær, transaksjonsledelse og relasjonell lederstil. Opplever selv å benytte forskjellige lederstiler i en situasjon.

«Det å gi lederstøtte bruker vi mye fokus på. Det bruker vi mye tid på blant lederne. Hva er det de trenger? Jeg har ukentlige samtaler med seksjonslederne jeg har ansvar for. Du kommer lissom inn i materien og det kommer litt mer naturlige utfordringer de står med, og kanskje ikke får lufta på et stort ledermøte eller. Dette har det vært større behov for under pandemien. Det med lederstøtte. Det er situasjonen som bestemmer tenker jeg. Jeg kan tilpasse min lederstil ut ifra situasjonen. Jeg kan være støttende og jeg kan være autoritær. Spesielt i starten av pandemien ble jeg autoritær. Mulig jeg har blitt mer bevisst på hvordan jeg utøver ledelse ut ifra de ulike situasjonene jeg er i nå under pandemien og jeg blir nok mer støttende».

Her ser vi en informant som er bevisst på lederstøtte. Han jobber som nivå 3 leder og er leder for ledere. Han forteller om ukentlige møter med sine ansatte og er tydelig bevisst på lederstøtte i sin jobb. Han beskriver også om endring av lederstil under pandemien.

«Vi er for dårlig på lederstøtte i dette sykehuset. Vi tar for gitt at vi bare kan lempe ting på ledere, men ledere har også en grense for hvor mye de tåler og hvor mange arbeidsprosesser man orker å være i samtidig. Det er et personalansvar, det er et økonomisk ansvar, det er et systemansvar og det er et faglig ansvar. Hver enkelt av dem fordrer vanvittig mye arbeid da. Vi har en stor avdeling. Vi har jo nedfelt ganske tydelig i vår handlingsplan at vi skal tilby lederstøtte til den enkelte leder».

Her er det en av informantene som sier at man er for dårlig på lederstøtte i organisasjonen. Å jobbe som leder er krevende.

4.2.3 Mer tilstedeværende ledelse

Når Norge stengte ned i mars – 20 var det mange som måtte ha hjemmekontor. Dette skjedde ikke for mine informanter. De måtte på jobb og være tilstedeværende i sin avdeling. De beskriver i intervjuene hvor viktig det var å være til stede. De ansatte hadde et stort behov for å se sin leder.

«Ser viktigheten av ledernærhet – tilstedeværelse blant de ansatte. Hva er det som rører seg hos medarbeiderne og ta ting når det oppstår og at de ansatte ser at du gjør noe med det».

«Jeg har endret meg og er mer bevisst på å være tilstedeværende i situasjonene. Da kan jeg fange opp ting som uoverensbestemmelser mellom ansatte og akuttsituasjoner. Er mindre på kontoret. Jeg så at noen ansatte hadde behov for fri. Dette er støttende lederstil vil jeg si».

«Jeg så viktigheten av å være ute blant de ansatte – kunne ikke gjemme meg på kontoret».

Informanten forteller at hun har endret seg under pandemien. Hun var også til stede før pandemien, men under pandemien forteller hun at hun var enda mer ute hos de ansatte og lite på kontoret. «Da har jeg mulighet til fange opp ting som jeg kan bistå med i samme øyeblikk. Dette er lederstil ut ifra situasjon og informanten her mente hun var mer relasjonell ved å være til stede og gi støtte ved behov. Dette kan gi inntrykk av å være kontrollerende. Man kan unngå det ved å være bevisst over situasjonen.

«Bevisst på tilstedeværelse, å se det som foregår her og kunne ta de problemstillingene som dukker opp daglig. Under pandemien har vi fokusert på tilstedeværelse av meg som leder og vårt lederteam – det å se den enkelte og i hvert fall være tilgjengelig og vise seg betyr mye for den ansatte. Det fikk jeg tilbakemelding på. Det å stimulere til å være til stede, det å høre på de ansatte og være tydelig på hvilke beskjeder som går ut og hva som gjelder nå. Det har stått høyt hos meg».

Å føle seg sett er viktig og spesielt i den situasjonen man var i under pandemien. Da kan man observere enkelt hendelser. Det som er kjernen, er nok det med hva er det av informasjon som blir kommet ut. En annen informant forteller også om viktigheten av å dele riktig informasjon. Hun sier «det er veldig vanskelig å få ut informasjon, selv om man har sagt det så har de kanskje ikke hørt det. Du kan heller ikke få noen andre til å gi samme beskjeden. Da sier de det litt annerledes og det kan hende de utelater noe som var viktig». En må være til stede selv å informere. Da vet man at det blir riktig.

«Jeg var til stede – hadde ikke hjemmekontor en dag under pandemien. Fikk positiv tilbakemelding fra ansatte på det. Det nytter ikke å følge med på det som skjer på sengepost uten å være til stede. Fikk tilbakemelding fra de ansatte om det var positivt å ha synlig leder. En fysisk person å spørre og som kunne fange opp alle de småtingene og særlig det med å fylle på med utstyr. Mye av dagen gikk med til å finne smittevernutstyr. Det var rasjonering på utstyr og det tenkte jeg var en slik viktig lederoppgave da».

Dette er en leder som var bevisst på sin tilstedeværelse. Hun viste tydelig støtte til sine ansatte ved å hente og fylle på med smittevernutstyr. Utenom krisen var ikke det aktuelt for hun å være så mye til stede. Etter hvert som vi nå ser at pandemien er mindre i omfang, er det naturlig å gå tilbake til vanlig drift. Altså mindre tilstedeværelse, men med åpen dør. Tydelig at leder endrer lederstil i krisen.

4.2.4 Oppsummering

Under pandemien ser man at tryggheten forsvinner og alle opplever krise på en eller annen måte. De hadde et økt behov for omsorg. Informantene beskrev flere situasjoner der omsorg ble en viktig del av hverdagen. Noen etterlyst lederstøtte fra sin leder og hadde behov for det i sin lederrolle, mens andre fikk lederstøtte og beskrev det som nyttig. Informantene ble mer bevisste på tilstedeværelse. Da kunne de være tilgjengelige for de ansatte og kunne fange opp ting som de hadde behov for å kunne svare raskt på spørsmål. De beskriver dette som støttende arbeid og mer relasjonell lederstil i ulike situasjoner. Lederne viste økt

ledernærhet ved å vise omsorg, lederstøtte ble det mer behov for og lederne var nære ved å være tilstedeværende.

5 Drøfting

I denne delen vil jeg trekke med meg funn fra analysen og med dette utgangspunktet svare på problemstilling og forskningsspørsmål ved å drøfte. Det empiriske materialet jeg sitter igjen med og hovedfunnene blir presentert i kapittel 4. Jeg vil svare på problemstillingen «I hvilken grad og hvordan fører krise til endring av lederstil?» Jeg vil trekke med forskningsspørsmålet som er «I hvilken grad og hvordan har covid-19 pandemien preget sykehusleder sin lederstil?». Det blir viktig å presisere her at jeg da tar utgangspunkt i pandemien som en krise når jeg svarer på problemstillingen. Lederstiler handler om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2019) eller som Herseys og Blanchards sin definisjon på ledelse «en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon» (Hersey og Blanchard, 1993:94).

5.1 Innledning med hovedfunn fra empiri

Alle informantene beskrev situasjoner som førte til endring av lederstil. De trekker frem hva som gjorde at lederstilen deres endret seg. Disse er beskrevet under tema i modell av analysen - Tabell 4.1. Jeg vil drøfte disse i punkt 5.3 og skille mellom demokratisk - relasjonsorientert lederstil og autoritær - oppgaveorientert lederstil som følge av funn i

empirien. Informasjon trekkes frem av informantene som en viktig del av jobben i starten av pandemien. Det ble et enormt behov for å dele informasjon. Det ble foretatt endringer av bla prosedyrer ofte og med korte frister. Leder hadde ansvar for å få informasjon ut til de ansatte. I disse situasjonene der det måtte skje raskt, ble det mindre involvering fra de ansatte og lederne beskriver at de ble mer bestemt og måtte si at nå gjør vi det sånn og sånn. De beskriver at det ble mer styrende lederstil enn til vanlig i starten av pandemien. Beslutninger måtte tas raskt og fristene var korte. Her kan man se at lederne tilnærmet seg en autoritær - oppgaveorientert lederstil ved å være instruerende og besluttet uten å involvere ansatte. Informantene beskriver at de vanligvis involverer de ansatte mer i beslutninger. Det ble det ikke tid til nå og informantene forteller at de fikk en mer styrende måte å være på. Dette endret seg ut ifra situasjonene. Det kan se ut til at pandemien har ført til en autoritær - oppgaveorientert lederstil. Dette i starten av pandemien. Etter hvert som pandemien fortsatte fortalte informantene at de hadde mer kontroll på situasjonen og ønsket å gå tilbake til sin vanlige lederstil som varierte fra leder til leder.

Alle opplevde å være en del av krisen under pandemien. Den rammet alle. Tryggheten forsvinner fordi det blir store endringer hjemme og på jobb. Det var spesielt å gå på jobb og skulle være en del av et team. De ansatte hadde et økt behov for omsorg på jobb og som leder ble det helt nødvendig å gi omsorg og være en mer støttende leder. Informantene trekker frem at de selv ønsket seg mer støtte fra sin leder. De følte de hadde travle og lange arbeidsdager. Noen av informantene trekker frem at de fikk lederstøtte og at det var nyttig og de beskriver at de ble mer bevisst på egen situasjon og deres måte å være til støtte for ansatte. De trekker frem tilstedeværelse og det å være tilgjengelig for de ansatte som de endret seg på underveis. De beskriver at de er mer støttende enn til vanlig og de har en mer relasjonell lederstil i ulike situasjoner. Dette viser også at pandemien har ført fram en mer relasjonell ledelsesstil blant informantene. Den beskriver de som vedvarende og at de legger vekt på denne type lederstil i sitt daglige arbeide.

5.2 Ut fra de teoretiske innsiktene om kriseledelse vil jeg anta at informantene vil gi uttrykk for å ha et økt fokus på å håndtere pandemien og lede i en krise.

Jeg forventer ut ifra teori å finne at lederne øker fokus på å lede igjennom krisen som oppstår. Med det mener jeg at de viser og tar ansvar for å lede sine ansatte gjennom en oppstått krise. Dette vil innebære å være i situasjonene og utøve ledelse til det beste for organisasjonen og avdelingen og de ansatte.

Leder får en viktig rolle i krise. Ansatte vil trenge en tydelig leder som tar ansvar og leder dem igjennom en periode med mye ekstra utfordringer. Noen av informantene har erfaring fra å lede i en krise fra tidligere. Koronapandemien ble en annerledes krise ved at den strekker seg over en lang periode. Det ble flere bølger med smitte. Å lede i pandemi førte til høyt press beskriver informantene. I starten var det mye usikkerhet. Det var smitte i verden og i Norge, som ikke var under kontroll. De forteller om og beskriver lange dager på jobb, videre om utfordringer med å få tak i nok smittevernutstyr, motivere ansatte og legge til rette for et sikkert arbeidsmiljø. I boka til Kjølås (2015) blir kriseledelse delt inn i 4 faser. Fase 1 har man en forståelse for omgivelsene og evne til å forutse. I neste fase dreier det seg om å planlegge og forebygge en krise. Neste fase er krisen et faktum. Her blir det viktig med en synlig ledelse som går foran. Kriseledelse innebærer å bygge tillit til sitt lederskap, endre tankesett i organisasjonen og kartlegge hvor sårbarheten og faren er størst (Kjølås, 2015). Pandemien ble et faktum. Informantene forteller at de må ivareta de daglige oppgavene parallelt med krisehåndteringen. Ledere er her utsatt da de har få til å overta sine arbeidsoppgaver og bistå i deres fravær. Informantene forteller at de sørget for at det var ansvarlige på jobb til enhver tid. Her delegerte de en oppgave til de ansatte som tok ansvar når leder ikke var til stede. Denne erfaringen har jeg fra min arbeidsplass. Der fordeler leder ansvaret til en av de som er på jobb og har vakt. Da har den personen en ansvarsrolle. Den

personen har ansvar for å ta ledelsen når noe oppstår som eksempel mangel på personell, ved brannalarm og ansvar for å delegere oppgaver.

De beskriver at det ble vanskelig å forholde seg til arbeidsmiljøloven med tanke på grenser for pålagt arbeidstid, overtidsbetaling og krav til hviletid. Det ble tidlig i pandemien innført unntak fra arbeidsmiljøloven, egne fraværs koder og økonomiske virkemidler.

Det ble viktig å beholde et godt arbeidsmiljø i pandemien. Flere av informantene trekker dette frem som en del av å håndtere krisen. Her benytter de støttende lederstil og begrunner det med at de ansatte er betydningsfulle og viktige brikker i organisasjonen. Som verneombud så jeg at arbeidsmiljøet ble viktig for mange. Det var på arbeidsplassen mange hadde sin sosiale omgang med andre i pandemien. Noen var lei seg, andre var glade for å kunne gå på jobb og være til nytte. Det var nok følelsen av tilhørighet som var betydningsfullt for mange.

Det manglet smittevernutstyr. Mye av tiden i starten av pandemien var å sørge for utstyr. Dette for at pasientene fikk den behandlingen de hadde krav på. En av informantene fortalte i intervjuet at hun så på det å skaffe nok utstyr som en viktig lederoppgave. Dette bekrefter det Kjølaas (2015) forteller om å endre tankesett i organisasjonen og kartlegge hvor sårbarheten og faren er størst. Manglet de utstyr følte hun veldig på sikkerheten til ansatte og brukte mye tid på å innhente dette. I krise er samhold viktig. Lederen blir «limet» i avdelingen. Det er en oppgave å motivere ansatte. Å ha motiverte ansatte settes høyt i pandemien. Ledere rapporterte om eksempler på relasjonell ledelse og de så muligheter til å motivere og ha empati med sine ansatte og dele av sin «menneskelige side» (Smithson, 2021). Informantene brukte tid på dette. De så en stor betydning av å ha motiverte ansatte. Dette kan en også finne igjen i transformasjonsledelse. Transformasjonslederen har en atferd som inspirerer og motiverer (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

I pandemien måtte man tenke nytt. Noe som viste seg å være viktig for informantene var å vite at alle ansatte fikk lik informasjon. Flere startet med å sende ut felles epost i tillegg til å informere muntlig. De ansatte fikk epost privat. Da kunne de følge med hjemmefra. Flere hadde fri over lengre tid, ferie, var hjemme i karantene og hjemme med barn. Å bli informert

betyr mye ga de ansatte tilbakemelding på. Å sørge for at alle får samme informasjon er en stor fordel bekreftet informantene.

Lederne beskriver at de var til stede og de informerte de ansatte om situasjonen. OUS er en stor organisasjon og de fikk kriseledelse raskt på plass. Siden det var en pandemi, var dette sykehuset en viktig brikke i å behandle pasienter mye grunnet av høy kompetanse blant personell. Utfordringene var mange for lederne av de avdelingene som tok imot pasienter med smitte. Lederne forteller at de fikk en mengde nye oppgaver. Å være leder innebærer blant annet å sørge for å legge til rette for sikkerhet. Det var mangelfulle smittevernsprosedyrer i starten av pandemien, men det kom etter hvert nye som fulgte rådene til Helsedirektoratet. Det viste seg at det var vanskelig å skaffe nok smittevernutstyr, og noe av det som var tilgjengelig av utstyr var av mindre god kvalitet. Det oppstod misnøye blant de ansatte. Informanten som beskriver denne situasjonen, bruker oppgaveorientert lederstil. Lederen må si at det er dette utstyret vi nå har til rådighet og vi må gjøre det beste ut av det. Dette fordret at leder hadde tillit hos de ansatte og at de ansatte kunne stole på at smittevernutstyret var av god nok kvalitet. Jeg ser at lederne brukte mye av sin tid på å legge til rette og skaffe smittevernutstyr. Det er overraskende, og jeg tenker at denne tiden de brukte på å innhente og skaffe dette utstyret, kunne de heller brukt på andre viktige oppgaver. Jeg antar at de prioriterte riktig ved å skaffe utstyret. Det var viktig for å kunne behandle pasientene og samtidig skulle ansatte være trygge på arbeidsplassen.

Jeg mener å se at mine forventninger stod i forhold til funn. Informantene ble opptatt av å lede og være i situasjonene i krisen som oppstod. De så viktigheten av personell og ha den rette kompetansen på plass i organisasjonen. Ledere kan ofte teori om kriseledelse, men de mangler praktisk kompetanse i krisehåndtering. De har overdrevent tro på sin egen kompetanse som kriseledere (Weiseth og Kjeserud, 2021). Det viste seg at noen av informantene hadde noen verktøy som de benyttet. Dette var erfaring fra tidligere kriser. De trekker dette frem som nyttige verktøy i starten av pandemien.

5.3 Ut fra de teoretiske innsiktene om kriseledelse og lederstiler, antar jeg at informantene vil gi uttrykk for å lede i retning av autoritativ lederstil i pandemien.

Etter å ha lest teori forventet jeg å finne i empirien at det skjedde en endring av lederstilen til lederne i en krise. Etter å ha lest om autoritativ lederstil forventet jeg å finne en økning av denne lederstilen hos informantene. Den blir trukket fram som mer effektiv i en krise (Goleman, 2000).

I litteraturen trekker man fram kommando – kontroll – kommunikasjon og kaller lederstil i krise som autoritativ (Weiseth og Kjeserud, 2021). Med autoritativ så mener man at denne lederstilen er effektiv når organisasjonen er i feil retning (Goleman, 2000). I en krise vil man se at noen trekk ved autoritær lederstil trekkes frem som gunstig i forstadiet (Plessis og Kayter, 2020). Hver lederstil har sine egne styrker og svakheter og derfor er det ingen spesifikk lederstil som kan løse en krise (Plessis og Kayter, 2020). I en krise vil man måtte tenke nytt. Det som skjer når krisen oppstår er ofte ukjent. Følgen av dette er mest sannsynlig at usikkerhet vil oppstå. Med denne bakgrunnen vil jeg ta utgangspunkt i funn og jeg svarer på hvordan lederne endrer sin lederstil i en krise. En krise er en situasjon som kan komme til å true liv, helse, miljø, eiendeler og/eller omdømme. Det kommer til å kreve raskere beslutninger (Gangdal og Angeltvedt, 2014). Med pandemien som utgangspunkt for krise forteller informantene at de har endret sin lederstil underveis. Informantene bekrefter dette i intervjuene. Majoriteten av informantene beskriver at de ble styrende i sin lederstil i starten av pandemien. De andre beskriver at lederstilen ikke ble endret før senere i pandemien. En mulig årsak til at lederstilen ble styrende kan være mye usikkerhet når pandemien inntraff. Usikkerheten kunne dreie seg om hva som gjaldt av smitteverntiltak på dette tidspunktet. Det var få prosedyrer på smittevern relatert til covid-19, og de prosedyrene som var ble revidert ofte. Jeg antar at en følge av usikkerhet hos leder kan føre til usikkerhet hos ansatte. Et tiltak fra leder er å informere i denne situasjonen for å gjøre de

ansatte trygge så langt det er mulig. Slik jeg ser det er det situasjonen som avgjør hvilken type lederstil som blir benyttet. Jeg forventet å finne autoritativ lederstil i krisen. Fra funn fant jeg i tillegg lederstil i retning av en autoritær lederstil. Dette i starten av pandemien. Dette vil jeg drøfte videre.

En informant sa «hvilken lederstil som egner seg best – det finnes ingen fasit»

5.3.1 Informasjon og beslutninger

I tråd med funn kommer det tydelig frem at årsaker til styrende lederstil er når informantene skal informere og ta beslutninger. Informantene sier at når krisen inntraff, var informasjonsbildet uoversiktlig. Informasjonen var tvetydig og kunne endre seg fra dag til dag. Spørsmålene vil være mange i denne fasen. Det vil være svært viktig å skaffe oversikt over situasjonen på bakgrunn av fakta og ikke på spekulasjoner, rykter og gjetninger (Kjølaas, 2015). Når informasjonsbildet er uoversiktlig, kan det være vanskelig for leder å informere. I denne situasjonen vil det være aktuelt å bli en trygg informatør. Det vil innebære å gi jevnlig informasjon og kunne fortelle om hvor sikker eller usikker informasjonen er (Nesse og Karlsen, 2020). Dette er noe av det som viste seg å stemme med virkeligheten. Man skulle forholde seg til nye regler som ble innført og som ble en stor del av hverdagen på sykehuset. Sykehuset bar preg av alvoret og hvor hen man oppholdt seg var alle involvert i arbeidet mot målet som var minst mulig smittespredning. Dette ble en start på noe man hadde liten kjennskap til. Spesielt lederne merket dette i sin arbeidshverdag. Flere av informantene forteller at de informerte daglig uansett situasjon. Da foreligger det fakta og en unngår rykter og misforståelser (Kjølaas, 2015). Fordelen med å informere daglig var at alle fikk fortløpende informasjon. Uten å kommunisere vil kunne bli tolket til manglende åpenhet, noe som kan svekke den relasjonelle tilliten. Medarbeiderne har behov for å vite om tiltak som gjøres når de har konsekvenser for arbeidshverdagen. Nå var det ikke mulighet for å samle til felles møter som man gjorde før pandemien. Nå skulle man holde avstand. Så det ble innført nye metoder. Det var å samle ansatte i mindre grupper. Om det ikke hadde kommet noe nytt kunne de fortelle at de ikke hadde ny informasjon på dette tidspunktet. En av fordelene for leder med å samle de ansatte var å kunne se dem fysisk og snakke med

dem. Min erfaring fra egen arbeidsplass er at leder sørget for å være til stede og prioriterte å ha kontakt med ansatte gjennom dagen. Flere ga uttrykk for å sette pris på dette.

I et av funnene sier informanten at han er både støttende og styrende. I starten av pandemien kunne han bli autoritær og årsaken til det var å få de ansatte til å forstå alvoret i situasjonen. Han begrunner også årsaken til at han ble autoritær. Slik jeg ser det stemmer det med litteratur (Plessis & Kayter, 2020).

Han forteller videre at han ble mer bevisst på hvordan han utøver ledelse i de ulike situasjonene og ble mer støttende etter hvert i pandemien. En annen mulig årsak til at han blir autoritær kan være at det er mye informasjon som skal formidles ut til de ansatte og denne informasjonen må formidles raskt. Informantene hevder at økt tempo på stadig ny informasjon gir dem mindre kontroll i situasjonen. De forteller at dette var i starten av pandemien. Da var behovet stort for å informere de ansatte. Det kunne være informasjon om endringer på smitteverntiltak, karantene regler og avstandsregler med mer. Videre forteller de at dette hadde stor innvirkning på tilrettelegging på arbeidsplassen som avstand mellom ansatte og bruk av smittevernutstyr. I følge Mintzberg (1973) har leder en rolle som overvåker. Dette ble synlig under pandemien i form av at leder må innhente informasjon som er nødvendig. Videre har lederen rollen som informasjonsformidler. Dette innebærer å videreformidle informasjonen til organisasjonen om faktiske forhold og verdiorientert informasjon (Mintzberg, 1973). I starten av pandemien ble denne informasjonen gitt som enveis kommunikasjon ifølge flere av informantene. Det var i denne perioden mindre rom for annet enn enveis kommunikasjon. Det var ikke mulighet for å involvere på samme måte som ellers. Denne tiden var fylt av usikkerhet. Dette tatt i betraktning så beskriver informantene å ha fokus på å innhente den sist oppdaterte informasjonen og fremstå som troverdig (Mintzberg, 1970).

Det kommer fram i funn at ansatte fikk liten mulighet til å bli rådført eller involvert. Trolig en mulig årsak er at i starten var det mye usikkerhet og ny informasjon ble stadig oppdatert. I en artikkel av Nesse og Karlsen (2020) trekker de frem ledere som reduserer usikkerheten gjennom å synliggjøre hvilke verdier de styrer etter. Når sikten er uklar kan ledere kanskje styre uten det strategikartet de har laget, og i stedet ta fram det indre «verdikompasset».

Dette betyr at lederne kan bli trygge informatører. Det innebærer å gi jevnlig informasjon og fortelle om hvor sikker eller usikker informasjonen er. De kan etablere tidsrammer for hvor lenge et tiltak gjelder (Nesse og Karlsen, 2020).

Å lede under pandemien kan føre til stressende situasjoner. Dette beskriver en av informantene. Hun er klar over å bruke makt i sin stilling som leder. Dette forteller hun var som følge av krisen som oppstod. I pandemien var det veldig mye å sette seg inn i og som skulle ut til de ansatte av informasjon. Da kunne lederen oppfatte seg selv å bruke styrende lederstil og si at sånn gjør vi det nå uten å involvere de ansatte. Dette var i begynnelsen da det var veldig mye som skulle ut av informasjon. Slik dette foreligger så er dette oppgaveorientert lederstil. Kommunikasjonen her er enveis (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Jeg velger å tolke at det her er situasjonen som bestemmer at det blir styrende lederstil. Beilstein et.al (2021) trekker frem interesse for informasjon i krisetider og spesielt under en pandemi og medarbeidere forventer å få svar raskt. Studien trekker også fram betydningen av at kommunikasjon bør være empatisk, ærlig og gjennomsigtig og i stand til å bygge tillit.

En annen av informantene beskriver selv at hun endrer lederstil i de forskjellige situasjonene som oppstår daglig. Hun kan variere fra styrende til støttende og tilbake igjen til styrende. I Jacobsen og Thorsvik (2019) leser vi at relasjonsorientert lederstil og oppgaveorientert lederstil ikke er gjensidig utelukkende og kan kombineres med hverandre. De blir sett på som to ytterpunkter og leder kan bevege seg mellom ytterpunktene. Figur 3.3.3 er presentert på s. 17. Denne beskriver at de kan kombineres med hverandre.

Dette handlet om å ta raskere avgjørelser enn til vanlig. Informasjonen skulle raskt ut til de ansatte (Beilstein et. al ,2021).

En annen mulig årsak til endring av lederstil er at leder måtte ta raskere beslutninger og kunne ikke involvere i den grad som før. Noe som kom tydelig fram under intervjuene. Å beslutte og formidle beslutninger som er tatt av andre er en viktig del av lederens hverdag. Den ble enda viktigere i pandemien. En av informantene beskriver at han ikke har tid til å involvere og ikke tid til å diskutere. Videre beskriver han det som om det ikke er autoritært så blir det mer styrende lederstil. Ansatte blir ikke involvert i beslutninger i den grad som de vanligvis blir. Dette mener jeg er en oppgaveorientert lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

En kan tenke seg at årsaken til det er tiden som leder har til rådighet. Det viser seg at det er helt nødvendig at det tas raskere beslutninger under en krise da det ofte er tiden som er avgjørende for resultatet. Det blir ikke tid til å vente på at flere skal uttale seg. I en krise vil man aldri ha fullstendig informasjon eller full oversikt (Kjølaas, 2015). Dette bekrefter også Weiseth og Kjeserud (2021) ledere må kunne vurdere situasjonen og fatte beslutninger på det grunnlaget de har på det tidspunktet. I følge Mintzberg (1973) inntar leder en rolle som problemløser i beslutningsrollen. Han må kunne ta beslutninger på grunnlag av vanskelige situasjoner. Funnene forteller at tap av ressurser vil forekomme. Her må leder ta raske beslutninger og lederstilen kan bli styrende, noe som kommer fram i intervjuene. Neste beslutningsrolle er leder en ressursfordeler. Leder har ansvar for å fordele ressursene godt i organisasjonen. Med utgangspunkt i autoritet vil han kunne bidra til ressursfordeling (Mintzberg, 1973). Slik jeg ser det bidrar denne teorien til å styrke viktigheten av gode og raske beslutninger. Beslutning og gjennomføring er helt avgjørende i en krisesituasjon. Det man ser er at beslutninger må treffes og gjennomføres raskt. Den skandinaviske organisasjonskulturen har vekt på samarbeid, medvirkning, samstemmighet og myke verdier. Den har mange sterke sider. Kjølaas (2015) mener at medgangsbasert konsensuskultur kan ha klare svakheter i en krisesituasjon. Da kreves det større innslag av «harde» verdier og en mer oppgaveorientert enn relasjonsorientert ledelse (Kjølaas, 2015). Det er likheter mellom funn og teori. Informantene forteller i empirien det samme som Kjølaas (2015) beskriver i sin bok. Gangal & Angeltvedt (2014) hevder at måten en leder treffer beslutninger på trolig vil være preget av lederens vanlige lederstil. Ifølge Arnulf (2012) er det å redusere usikkerheten ved å ta beslutninger, selve kjernen i ledelse. Artikkelen til (Smithson, 2021) beskriver at historisk sett har krisesituasjoner understreket betydningen av autoritær lederstil. Det refereres ofte også til kommando og kontroll lederskap. En slik lederstil er spesielt viktig i krisesituasjoner, hvor oppgavekoordinering krever lederskap i stor skala og tempo. Det settes søkelys på beslutningstaking og kommunikasjon i denne type ledelse. Dette er det litteraturen kaller for autoritær eller oppgaveorientert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Funn fra empirien forteller at dette støttes med fokus på informasjon og beslutninger. Det kan tyde på i funn at det er en økende styrende lederstil i situasjoner der leder skal

informere og der det skal tas beslutninger. Informantene beskriver dette som situasjoner der de kan bli mer styrende i sin lederstil. Lederne blir mer oppgaveorienterte i sin utførelse av ledelse. Oppgaveorientert lederstil innebærer at en leder forteller de ansatte hva de skal gjøre og hvem som skal utføre oppgaven. Kommunikasjonen er enveis (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I denne situasjonen vil en mest sannsynlig se leder ta i bruk kommando og utøver ledelse gjennom ordregivning. Han har kontroll i situasjonen ved å ha oversikt og påvirkningskraft og han utfører ved god kommunikasjon i situasjonen (Weiseth og Kjeserud, 2021).

Det var stressende og mange folk på jobb forteller en av lederne jeg intervjuet. Hun benyttet transaksjonsledelse i forbindelse med å få ansatte til å jobbe (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Hun var bevisst på virkningen av å bruke ekstra fri eller lønn for å få ansatte til å jobbe. Dette virket, og resultatet ble at det var lettere å få ansatte til å stille opp.

Det er en av informantene som med ord beskriver at han skiftet lederstil og ble autoritær i starten av pandemien. De andre bruker ikke ordet autoritær, men de beskriver at de endret seg og hadde en mer styrende lederstil i en periode da det var kaos rundt dem. Om dette ikke er autoritær lederstil så har en styrende leder likhetstrekk med denne lederstilen. Leders rolle er å lede flokken og holde den samlet. Om en leder ikke informerer eller tar beslutninger og leder blir fraværende vil det endre bilde. Det kan føre til kaos og usikkerhet blant de ansatte. Det kan igjen føre til dårligere arbeidsmiljø og høyere sykefravær på sikt. I et av intervjuene forteller informanten at hennes leder trakk seg unna og ble fraværende. Vedkommende fikk mer ansvar og gikk inn som stedfortreder. Hun beskriver det som utfordrende og så at ansatte hadde behov for en leder som tok ansvar i lederrollen.

På bakgrunn av dette tolker jeg at lederne endret sin lederstil i begynnelsen av krisen. En leder innehar en viktig rolle i en krise. I situasjonene kan det være nødvendig å bli mer autoritær eller styrende for å oppnå resultat eller bli autoritativ som Weiseth og Kjeserud (2021) beskriver i sin bok. Autoritativ lederstil innebærer å se fremover. Her bør leder være løsningsorientert og tenke alternative løsninger. Ansatte kan trekkes inn og bli deltagende i å være med å finne løsninger. Etter hvert i pandemien så lederne at de hadde kontroll over situasjonen og de ble mer tilstedeværende.

5.3.2 Lederstøtte ved tilstedeværelse

Organisasjonen består av mellomledere i tillegg til ledere over og ledere under. Jeg intervjuet mellomledere. De står i et spenn mellom ansatte og ledelsen lenger opp. Et av funnene er at de gir uttrykk for å «stå alene i det». Dette funnet er overraskende med tanke på at de ikke får god nok støtte fra sine ledere. Informantene har personalansvar for mange ansatte. Her er det snakk om mellom 50 og 100 personer på hver avdeling. På den ene siden kan årsaken være at leder blir for fokusert på å løse krisen og sin egen håndteringen av situasjonen. På den andre siden kan det være at han ser at leder under seg håndterer situasjonen på en god måte og tenker da at dette går fint. I en krise ser man at toppledere blir opptatt med å løse krisen som fører til at de blir mindre synlig. Studien til Smithson (2021) forteller at de var frustrerte over å ikke ha tilgang til toppledere som ble med på kriseresponsen. Her ser jeg en sammenheng mellom empiri og teori. Ledere høyere opp blir opptatt av å løse krisen og blir mindre synlige i organisasjonen. Med denne bakgrunnen er det tydelig at ansatte trenger støtte fra leder. Når mellomleder gir støtte til sine ansatte, men ikke får det fra sin leder kan det føre til utfordring i organisasjonen og motivasjonen hos leder kan svekkes. På en annen side kan leder få motivasjon for å bevise at han utfører jobben sin på en god måte.

Videre forteller litteraturen at en krise vil skape usikkerhet og bekymring for morgendagen ifølge Kjølås (2015). Organisasjonen vil ha behov for å se ledelsen i krisen. Hvem står til rørs? Det er viktig med synlig ledelse. Lederen må ikke kripe i skjul bak en låst kontordør (Kjølås, 2015).

I følge Beilstein et. al (2021) trenger ansatte støtte i en pandemi. De ansatte står overfor høy arbeidsbelastning, høyt emosjonelt press og i verste fall etiske dilemmaer, da bør arbeidsgiver ikke bare gi forsyninger og opplæring, men også psykologisk og emosjonell støtte og robuste kliniske retningslinjer (Beilstein et. al, 2021). De som er på jobb og de som er hjemme på grunn av karantene eller andre årsaker, hadde behov for støtte fra leder bekrefter litteraturen og empirien. Dette løser informantene med å sende meldinger og ringe de som ikke er på jobb.

Informantene beskriver alle at de er opptatt av sine medarbeidere. Mine funn beskriver at de har et større fokus på å se de ansatte og ta vare på dem nå enn tidligere. De har fokusert på dette gjennom pandemien. Lederne fikk veldig mye å tenke på i starten av pandemien. De så tidlig at omsorg for ansatte ble viktig i jobben «fordi di ansatte var så i krise alle sammen» sa en av informantene. Under pandemien ble lederne opptatt av å støtte, være til stede og gi de ansatte omsorg. Før pandemien kunne de være mer tilbaketrukket. Det var alltid administrative oppgaver som skulle gjøres. Det var ikke nødvendig å være så mye til stede i avdelingen. Etter pandemien ble flere av informantene mer tilstedeværende i avdelingen og hos de ansatte. Her endret de sin lederstil til å være mer til stede og de ble mer støttende nå enn tidligere. En mulig årsak til dette var at det ble tvunget frem. Lederen kunne ikke trekke seg unna eller gjemme seg. De måtte ut i avdelingen og være synlige. En annen av informantene beskriver at hun ble kjent med sine ansatte på en annen måte. «Som leder ble jeg mer oppmerksom, hensynsfull og støttende». Hun ble mer til stede fordi det var det behov for og situasjonen krevde det. Det kan være situasjonen som bestemmer at det skjer en endring av lederstil. I følge Spurkeland (2013) er relasjonell ledelse å være i en aktiv relasjon til de du leder. Dette innebærer å vise trygghet, ro, at du ikke er bedrevitende, men lyttende og søker dialog med andre (Spurkeland, 2013). I situasjoner der leder ikke er til stede, men trekker seg unna vil det kunne føre til usikkerhet blant de ansatte. I enkelte tilfeller vil nok noen hevde at leder kan være kontrollerende når de er til stede. Dette kan være annerledes i en krise.

I et av funnene kommer det frem at lederen hadde det travelt og forteller at det relasjonelle risikerer å bli litt borte og man fortsetter å ha det travelt. Dette kan handle om å prioritere og finne ut hva som blir de viktige oppgavene.

Her beskriver lederne å være relasjonelle i sin lederstil. Alle informantene forteller at den relasjonelle lederstilen ble ekstra forsterket under pandemien. Lederne er støttende overfor sine ansatte. En mulig årsak til dette er som nevnt over at alle var i krise. Lederne merket dette tydelig når ansatte var på jobb. Fra studien til Beilstein et.al (2021) som trekker frem nettopp dette med omsorg for ansatte under en krise. Folk blir redde etter hvert som fremtiden blir mer uklar og situasjonen fremstår som stadig mer ustabil. En annen mulig årsak kan være at de lederne som jeg intervjuet var avhengig av sine ansatte og at de kom på

jobb. De uttrykte at de ønsket å ta ekstra vare på de ansatte slik at de kom på jobb i denne perioden. Dette ved å vise omsorg overfor dem. Uten ansatte kunne de ikke ta vare på pasientene.

Dette var noe av det jeg forventet også etter å ha skrevet teorikapittelet. Det er situasjonen som fører til at lederen blir mer relasjonell fordi han ser viktigheten av tilstedeværelse for sine ansatte i en krise. Weiseth og Kjeserud (2021) forteller at det er i en krisesituasjon at de myke verdier blir viktige. De myke verdier som nærhet, omsorg, ta vare på hverandre og være til stede.

Informantene forteller om tilstedeværelse og de kaller det for ledernærhet. Lederne var på jobb og de var fysisk til stede blant de ansatte. Det ble lettere å være støttende når en var tett på i situasjoner mente flere av informantene. En informant forteller at hun hadde ikke hjemmekontor en dag under pandemien. «Det nytter ikke å følge med på det som skjer uten å være til stede». De ansatte ga uttrykk for at dette var positivt. I tidligere empiri ser man at tilstedeværelse er viktig under en krise. Lederskapet bør være til stede i situasjonene. I pandemien ble tilstedeværelse av leder trukket frem i studien til Stankiewicz & Bailey (2021). De beskriver en tilstedeværende leder som en nødvendig faktor for å lykkes.

Tidligere i min studie er det beskrevet at lederne endret lederstil i starten av pandemien. Da ble de mer styrende og autoritære og dette mener jeg kommer frem i intervjuene. Videre i empirien forklarer informantene at de blir mer relasjonelle i sin lederstil. De har fått kontroll over situasjonen på rutiner og det er mindre smitte enn antatt. De ser nå behovet til ansatte og endrer seg til å bli mer støttende og relasjonelle. De ansatte trenger tilstedeværelse fra leder og samtidig mer omsorg. Dette innebærer ledernærhet. Slik jeg ser det er det situasjonene som bestemmer endring av lederstil under en krise. Den autoritative lederstilen vil man se tydeligere når leder er i denne fasen. Ansatte vil kunne bidra og være med på finne gode løsninger og komme med ideer. Dette så man ikke i starten av pandemien fordi man ikke kunne involvere på samme måte. I studien til Simpson (2021) kaller man dette for dobbel tilnærming.

6 Konklusjon og avslutning

Det jeg ønsket med denne studien var å få svar på hvordan fører kriser til endret lederstil. I intervjuene kom det frem at informantene hadde tanker om egen lederstil før krise og i pandemien. Her ser jeg likheter. Underveis i intervjuene kom det frem ulike utfordringer som hadde oppstått i pandemien og som endret deres lederstil. Målet med studien har vært å besvare problemstillingen «**I hvilken grad og hvordan fører kriser til endring av lederstil**»?

For å finne ut av hvordan lederne har endret lederstil i en krise hadde jeg et forskningsspørsmål

1. «I hvilken grad og hvordan har Covid-19 pandemien preget sykehusledere sin lederstil?»

Etter å ha intervjuet 6 mellomledere på OUS fant jeg at det var situasjonene som endret lederstilen til informantene. Det ble brukt mye tid på å innhente, vurdere og videreformidle informasjon. Informasjonen endret seg raskt og det gjorde at jobben ble enda mer utfordrende. De forteller at de fikk mye informasjon og måtte håndtere denne fortløpende. Som leder hadde de ansvar for å videreformidle denne informasjonen til ansatte. Her ble det etter min mening en styrende lederstil. En annen endring var når lederne skulle ta beslutninger. De tas fortløpende og på et usikkert grunnlag. Dette ble nytt, og informantene forklarer at de involverte ikke på samme som før og tok raskere beslutninger. Dette førte også til en styrende lederstil. Her kommer det frem to ulike situasjoner som førte endring av lederstil. Dette førte til styrende lederstil i situasjonen og en av informantene forklarte at han fikk en autoritær lederstil i den første fasen av pandemien. En annen av informantene sa hun ikke endret sin lederstil i starten av pandemien. Hun hadde erfaring med krise fra tidligere og forklarte at hun trakk med seg erfaring fra denne inn i håndteringen av pandemien. De andre kunne være styrende i denne perioden og bli det som litteraturen kaller for autoritativ (Weiseth og Kjeserud, 2021). Det er kjent at en leder trekker mot denne

type lederstil i starten av en krise. Dette kommer frem i litteraturen (Weiseth og Kjeserud, 2021). Det ble en sterkere oppgaveorientert lederstil i starten av krisen.

En kriseledelse kom raskt på plass i sykehuset. Mellomlederne stod mellom «barken og veden» som de sa. De skulle håndtere ansatte som tydelig var engstelige for fremtiden sin. På den andre siden stod toppledelsen med ansvar for håndtering av beredskap, løpende planer og pasientene/pårørende.

Pandemien som rammet organisasjonen, er utfordrende å forholde seg til. Blant mine funn kommer det frem flere situasjoner som endrer lederstilen. Det er faktorer som tilstedeværelse, lederstøtte og omsorg. Dette trekker informantene frem og som fører til at den relasjonelle lederstilen styrkes. De ansatte trenger tilbakemelding på jobben de gjør. Nå blir det mange nye arbeidsoppgaver og hvordan opplever medarbeiderne å mestre dem (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I pandemien var alle mer tilstedeværende i avdelingen og det var helt nødvendig å være til stede under krisen. Lederne kunne ikke trekke seg unna. De så nødvendigheten av å være til stede i situasjonene. Dette førte nok til at de så behovene for å være støttende med tanke på ansatte som hadde behov for omsorg. Mellomlederne var støttende i sin rolle som leder kommer det frem av funn. Det at de savnet mer støtte fra sin egen leder på toppledernivå var interessant. Alle var i krise og behovet for relasjonell lederstil ble mer synlig når man hadde kommet over første fase i pandemien. Etter hvert som de fikk oversikt i pandemien så de at ansatte hadde behov for omsorg og en tilstedeværende leder. Dette førte til relasjonsorientert lederstil ble sterkere i pandemien. Dette kommer fram i funnene. Informantene beskriver at de ble mer bevisste på å være relasjonelle i sin lederstil. Resultatene av studien viser en endring av autoritær lederstil og endring av demokratisk lederstil. Det kommer frem endring i starten av krisen. Da ser en autoritær lederstil. Denne endrer seg mot demokratisk lederstil senere i krisen. I studien til Smithson (2021) trekker hun frem nødvendigheten av at kommanderende og relasjonell ledelse var komplementerende og nødvendig for å håndtere en kompleks krise. Dette kaller hun for dobbel tilnærming. Informantene forteller at de vil tenke mer over tilstedeværelse og ledernærhet i fremtiden. Dette har endret seg. En av informantene forteller om sin egen «verktøykasse». Hun kan benytte ulike verktøy i ulike situasjoner. Eksempel hvordan hun

kommuniserer og ulik håndtering av situasjoner. Dette er erfaring fra tidligere kriser og situasjoner.

Koronapandemien ga mange vanskelige utfordringer som mellomlederne måtte stå i og som måtte håndteres. Samtidig gir den muligheter til å ta med erfaring og lærdom inn i fremtiden. Det er nødvendig å utnytte disse mulighetene og forske på krisen for å kunne være forberedt for fremtiden når nye kriser oppstår. Materialet som er innhentet i denne studien forteller om ledernes forståelse av sin egen lederstil i krise. Majoriteten blir autoritativ i starten av krisen. Etter hvert blir de opptatt av å være relasjonelle i sin lederstil. De tenker på sine medarbeidere og vil dem vel. Dette er også likheter med transformasjonsledelse og som forskningen viser er det den som egner seg best med tanke på lederstiler i en krise (mumford et al., 2007)

Det forskes på ledelse i pandemien. Forskningen blir viktig for hvordan vi møter neste krise i organisasjonen. Jeg har undersøkt ulike lederstiler og hvordan disse endres i en krise. Pandemien har gitt ledere mulighet til å prioritere annerledes og endre seg med tanke på fremtiden.

Pandemien kan ha ført til endring av hvordan ledere tenker om ledelse. Man har nå mulighet til å tenke nytt og spesielt hvordan en vil prioritere i fremtiden. Man ser at det kreves å tenke annerledes og kunne manøvrere raskere etter hvordan samfunnet endrer seg. Flere av informantene hadde tanker om fremtiden. De trakk frem mulig hurtigere endringer i organisasjonen som noe av det ledere må forholde seg til fremover. Informantene tar med seg ny kunnskap fra pandemien og de ser positivt på denne erfaringen selv om det var utfordrende å være leder i pandemien.

6.1 Avslutning

Det har oppstått noen utfordringer underveis. Jeg gikk inn i studien med mye pågangsmot. Det har hjulpet meg i å komme i mål. Lederstiler i teori og i praksis har vært interessant å studere. Å kunne intervjuere ledere om deres lederstil var en positiv opplevelse. De var engasjerte og fortalte om sine opplevelser og utfordringer i pandemien. Dette delte de til meg under intervjuene.

Studien har gitt meg innsikt og økt kunnskap om lederstiler i en krise. Har også fått ny kunnskap om kriseledelse som jeg tar med meg videre i jobb. Jeg har vært heldig som har fått mulighet til å intervjuere ledere på ulike nivå.

Det hadde vært interessant å studere hvordan medarbeiderne opplevde å bli ledet i pandemien. Ved kun å intervjuere ledere har jeg fått deres eget syn på egen lederstil. Den kan oppleves som annerledes av medarbeiderne de leder. Da kunne man fått et innblikk i om ledernes beskrivelse er sann.

Det er mange muligheter for videre forskning. Jeg kunne tenke meg å studere nærmere hvordan medarbeidere opplever sin leder og hva som forventes av lederen i en krise. Videre blir det interessant å følge med på om den økende relasjonelle lederstilen som informantene gir uttrykk for vil holde seg. Jeg tenker også at det ville vært interessant å utforske hvilke muligheter og utfordringer ledere opplever med tanke på relasjonsbygging etter en krise.

7.0 Litteraturliste

- Alsos, T. (2020). *Lederstiler – ledes forståelse og bruk*. Hentet fra <https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/handle/11250/2680862>
- Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Blondin & Boin (2017). *Managing Crisis in Europe: A public Management Perspective*. https://www.researchgate.net/publication/321369996_Managing_Crisis_in_Europe_A_Public_Management_Perspective.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Beilstein, M. C., Lehmann, E. L., Braun, M., Urman, D. R., Luedi, M. M., & Struber, F. (2021). *Leadership in a time of crisis: Lesson learned from a pandemic*. Best Practise & Research Clinical Anaesthesiology 35, 405-414. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.11.011>
- Bråten, O.A., (2013). *Håndbok i krisehåndtering*. Oslo: Cappelen Damm.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). The coronavirus crisis-crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International public Management Journal* 23:5., ss. 713-729, <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455>.
- Gioia, D. A., Corley, K.G., & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research. Notes on the Gioia methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.

- Gangdal, J., & Angeltvedt, G. (2014). *Krise: forebygging, beredskap, håndtering og kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grund, J. (2006). *Sykehusledelse og helsepolitikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hafting, T. (2017). *Krisehåndtering: Planlegging og handling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A, & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken: om å lede bedrifter før, under og etter krisen*. Oslo: Universitetsforlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Ø.L (2019). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature Of Managerial Work*. Printed in the United States of America: McGill University.
- Mumford, M. D., Friedrich, T.L., Caughron, J.J., Bryne, C. L. (2007). Leader Cognition in Real-World Settings: How Do Leaders Think About Crisis? *The leadership Quarterly*. 18(6): 515-543.
- Nesse, S., & Karlsen, B. (2020). Å lede under press fra pandemien: Utfordringer og muligheter for ledere nå og fremover. *Magma*, 2 (12-14).
- NESH (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teknologi*.
- Plessis, D.D., & Keyter, C., (2020). *Suitable leadership for the covid-19 converged crisis*. APJSDG, Vol 3(1) 2020, pp 61-73.
- Oslo universitetssykehus (2022). Hentet fra <https://oslo-universitetssykehus.no/>
- Rydland, Monica (2022) *Mellomledere som endringsagenter*.
<https://www.ledernytt.no/?id=6512322>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

- Tjora, A. (2021). *kvalitative forskningsmetoder* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Smithson, R (2021). *The compatibility of multiple leadership styles in responding to a complex crisis: leading a health service COVID-19 response. Journal of Health Organization and Management*. Hentet fra <http://www.emerald.com/insight/1477-7266.htm>:
<http://doi.org/10.1108/JHOM-07-2021-0263>
- Spurkeland, Jan (2013) *Relasjonsledelse* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Stankiewicz, L, L & Bailey, K, D (2021). *Leading Through Chaos – perspectives From Nurse Executives*. Hentet fra: Nurs Admin Q 2021 Apr – Jun; 45(2):118-125
<http://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000456>
- Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide (semistrukturert)

til semistrukturerte intervju med ledere i sykehus.

Informasjon:

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne undersøkelsen. Jeg setter stor pris på at jeg får bruke av tiden din til å få innsikt i temaet mitt.

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, men vil bli transkribert snarest mulig etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilen bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldene regelverk og deretter bli slettet.

Jeg forventer at interjuvet vil ta ca en halv time.

Har du noen spørsmål før vi starter?

Innledning:

Jeg er student ved VID vitenskapelige høgskole. Intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til min masteroppgave i verdibasert ledelse. Temaet er lederstil under en krise. Med søkelys på lederstil i norske sykehus under pandemien.

Hovedspørsmål:

1. Introduksjon av meg selv og prosjektet
2. Kort om lederens arbeidsted: stilling, type avdeling og antall ansatte du har personalansvar for.
3. Hvilken erfaring har du som leder? hvor lenge har du jobbet som leder? lederutdanning?
4. Hva tenker du på når du hører om lederstil (måte å lede på)? Hvilke kjennskap til lederstiler har du?
5. Er du bevisst over din egen lederstil?
6. Hvilke erfaringer har du fått/gjort deg under pandemien med tanke på egen lederstil?
7. Hvilke utfordringer har du opplevd under pandemien som eventuelt endret din lederstil?
8. Hvilke forhold på arbeidsplassen din påvirker din lederstil og har du merket under pandemien at det har endret seg?
9. Avslutning

Intervjuspørsmål:

1. Presentere meg og utdype prosjektet. Hvorfor interesse for lederstil i en krise.
2. Kjønn, alder, på hvilket nivå i organisasjonen er du leder? lederutdanning og personalansvar (hvor mange ansatte/årsverk?

3. Hva er din ledererfaring.

Hvor jobbet du når pandemien startet?

Har du jobbet som leder ved andre kriser også?

- Hva har vært med på å forme deg som leder?

Hjelpespørsmål;

4. Jeg kunne tenke meg å høre hva du legger i begrepet lederstil?

Hvilke lederstiler kjenner du til?

Tenker du over hvilke lederstiler du bruker i jobben?

- Komme inn på demokratisk/relasjonsorientert lederstil (støttende), autoritær/oppgaveorientert (styrende) og tilbakeholden lederstil.

Situasjonsbetinget lederstil

Hjelpespørsmål;

5. Er du bevisst hvordan du er i møte med ulike personer/grupper?

Tenker du over hvilken lederstil du vil benytte? Hvordan resonerer du da?

Hvilken lederstil kjenner du deg igjen i? kan du beskrive hvorfor?

Hjelpespørsmål;

6. Tenker du over hvilken lederstil du benytter i møte med ansatte?

Har det endret seg etter at pandemien inntraff landet vårt?

Hjelpespørsmål;

7. Hva er stressende situasjoner for deg? Har du noen eksempel.
Hvordan reagerer du i møte med andre i stressende situasjoner?
Har du tenkt over din lederstil i større forsamlinger? Eks på ledermøter.
Hvordan ser du på dine muligheter til å tilpasse din bruk av lederstil?
Er det «rom» for å diskutere lederstiler med andre ledere?

Hjelpespørsmål;

8. Hva har dine utfordringer vært etter at pandemien inntraff?
Har du opplevd utfordringer under pandemien som har ført endring av lederstil?
Eventuelt når opplever du å endre lederstil og i hvilken situasjon er dette?

Hjelpespørsmål;

9. Når du tenker etter – hvilke forhold er det på din arbeidsplass som endrer din lederstil?
Snakker du med andre ledere om lederstiler?
Er du åpen for å få hjelp til å håndtere ulike situasjoner.
Kan du tilby andre ledere støtte ved utfordrende situasjoner?

Hjelpespørsmål;

10. Er det noe du vil kommentere? Når du tenker etter – er det noe du kommer på som ikke har vært kommentert.

Hvordan opplever du å være med på intervjuet?

8.2 Vil du delta i forskningsprosjektet

”Fører kriser til endring av lederstil”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å intervju et utvalg ledere i sykehus om kriser fører til endring av lederstil. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student på Master i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole. Dette er min masteroppgave på slutten av studiet.

Jeg ønsker å belyse problemstillingen «fører kriser til endring av lederstil?»

For å få svar på dette vil jeg intervju ledere på et sykehus i Norge.

Som student på Master i verdibasert ledelse ønsker jeg å forske på om kriser fører til endring av lederstil. Jeg ønsker å få mer kjennskap til lederstiler og lederatferd på sykehus spesielt under en krise. Når en krise oppstår, hvordan vil da leder klare å motivere, trygge og ta vare på sine ansatte med sin lederstil eller vil han måtte endre den?

Formålet med dette prosjektet er å få innblikk i om lederstiler endres under en krise og hvordan leder ser på og opplever sin egen lederstil.

Ut fra svarene som kommer, blir det interessant å se om funnene vil kunne knyttes opp til teori.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har fått interesse for tema etter at en pandemi rammet Norge i 2020. Jeg ønsker å finne et utvalg av respondenter på sykehuset der jeg jobber som sykepleier. Jeg velger å intervju mellomledere som har erfaring fra pandemien som rammet Norge og spesielt førte til utfordringer på sykehus.

Hva innebærer det for deg å delta?

Spørsmålene vil omhandle din praksis som leder med personalansvar. Jeg er spesielt interessert i din rolle som leder og din forståelse og bruk av ulike lederstiler.

Hvis du velger å delta, innebærer det at jeg intervjuer deg med utgangspunkt i utvalgte spørsmål. Jeg kommer til å bruke lydopptaker i tillegg til å ta notater, men det innhentes ikke opplysninger som kan knytte deg til studien. Jeg beregner ca. 45 minutter til intervjuet.

Intervjuet vil bli transkribert til skriftlig materiale.

Lydopptaket vil bli slettet så snart transkriberingen er gjort.

Det skriftlige materiale vil bli oppbevart på PC som er passord-beskyttet.

Alle data vil bli anonymisert slik at det ikke vil gjenkjennbart hvem som har svart.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Professor ved VID vitenskapelige høgskole, Arild Wæraas er min veileder i arbeidet med masteroppgaven. Han vil ha tilgang til datamaterialet i denne funksjonen.
- Navnet ditt og personopplysningene dine vil ikke bli brukt direkte i oppgaven. Jeg vil holde vår korrespondanse og annet som kobler deg til oppgaven fraskilt fra skriftliggjøring av intervjuet og selve oppgaven på PC som er passord-beskyttet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er **innen utgangen av november 2022, men senest mai 2023**.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- **VID vitenskapelige høgskole ved Arild Wæraas** (arild.waeraas@vid.no) og/eller meg som student og gjennomfører Arnulf Røisgaard (arnulfroisgaard@yahoo.no) eller telefon 95914761.
- **Vårt personvernombud: Nancy Yue Lie**, ved VID vitenskapelige høgskole. nancy.lue.liu@diakonhjemmet.no eller personvernombudet@vid.no

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

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

Med vennlig hilsen

Arild Wæraas
(veileder)

Arnulf Røisgaard
(masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Fører kriser til endring av lederstil?**» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i **intervju**

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 02.11.22

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vurdering

13.05.2022

Referansenummer

916375

Type

Standard

Dato

13.05.2022

Prosjekttittel

Fører kriser til endring i lederstil?

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Arild Wæraas

Student

Arnulf Røisgaard

Prosjektperiode

01.05.2022 - 02.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte

behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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 Personverntjenester 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 behandles til nye, uforenlige formål -dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet -lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen 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 Personverntjenester 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). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

ba7aa9d3a