

Ledelse i krise

Kriseledelse i Covid-19 pandemien.

MERETE LANGELAND OG THERESE NETLAND

VEILEDER

Martin S. Time

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven er vår avslutning på en fireårig master i helseledelse ved Universitetet i Agder. Vi har hatt noen lærerike år som har gjort oss mer bevisste og kompetente i våre jobber som kommunale helseledere. Ved siden av full jobb og familie, har det vært krevende å finne timer i døgnet til å fullføre masteroppgaven, men vi har samtidig lært mye.

Ved valg av tema for masteroppgaven ble kravet til at den skulle være samfunnsaktuell spesielt styrende for oss. Valget ble tatt høsten 2021 da vi sto midt i en pandemi, som opptok det meste av vår tid både på jobb og ellers i livet. Det ble derfor naturlig å tenke at vår oppgave burde handle om pandemihåndteringen. Erfaringene helsevesenet har fått gjennom denne krisen vil være nyttig kunnskap ved håndtering av fremtidige kriser.

Når vi startet å lese oss opp på teori rundt langvarige kriser og kriseledelse fant vi fort ut at det var lite skrevet om å lede gjennom langvarige kriser. Vårt valg endte derfor på å innhente erfaringer fra det å lede gjennom Covid-19 pandemien. På det tidspunktet vi valgte tema for oppgaven, visste vi lite om hvor lenge pandemien ville pågå. Ved innhenting av data var vi heldigvis kommet dit at vi kunne si at hverdagen var på god vei tilbake til normalen.

Vi vil takke vår veileder Martin S. Time for gode råd og veiledning underveis i oppgaveskriving. Vi ønsker også å takke gode kollegaer for oppmuntrende ord og støtte underveis, og tålmodighet når vi har hatt mye fokus på oppgaveskriving. Stor takk også til vår arbeidsgiver Kvinesdal kommune for muligheten til å gjennomføre denne utdanningen. Vi takker også hverandre for godt samarbeid og gode diskusjoner underveis.

Til sist vil vi takke våre familier for støtte og tålmodighet når vi har vært fraværende. Uten velvilje fra dere, kunne det aldri blitt noen oppgave.

Kvinesdal 07.12.22

Merete Langeland

Therese Netland

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie hvor vi innhenter erfaringer fra kommunale mellomledere om det å lede i en langvarig krise, med fokus på om innholdet i lederrollen har blitt påvirket av Covid-19 pandemien.

Vi har valgt en virkelighetsnær undersøkelse med få enheter, og potensielt mange variabler. Vi har valgt å innhente data gjennom intervju, med en semistrukturert intervjuguide. Vi gjennomførte fem intervju ved å besøke informantene på deres arbeidsplass. I analysen ble det brukt systematisk tekstkondensering som beskrevet av Malterud.

Vårt teoretiske rammeverk for oppgaven er aktuell teori om kriseledelse, og har valgt å benytte PAIE-modellen (Strand, 2007) for å belyse ulike lederroller.

Våre funn viser at innholdet i lederrollen har blitt påvirket av Covid-19 pandemien. Integratorrollen som vanligvis er det mest fremtredende lederrollen har i stor grad blitt supplert av produsentrollen og administratorrollen. Funksjonene i produsentrollen og administratorrollen har vært mer påkrevd i en langvarig krisehåndtering. Lederne har blitt stilt overfor store oppgaver, med press og krav til prioriteringer. Vi ser også at entreprenørrollen har blitt utfordret i krisehåndteringen, men at denne rollen har vært den minst fremtredende.

Vi ser av våre funn at lederne har fått tilført ny kunnskap og erfaring knyttet til kriseledelse, uten at de selv er særlig bevisst på dette. Vi finner i våre innhentede data mye ny kunnskap, som ikke det er reflektert rundt eller satt inn i noe system. Det ligger mange erfaringer og kunnskap hos de kommunale mellomlederne som vil være nyttig i fremtidige kriser. Denne kunnskapen bør innhentes og nedtegnes rundt i kommunene slik at den ikke går i glemmeboken eller forsvinner ut når de aktuelle lederne slutter.

Abstract

This master thesis is a qualitative study where we gather information from municipal middle managers on how they handle a long-term crisis, focusing on how Covid-19 has impacted their leadership roles.

We have chosen a realistic survey with few units and potentially many variables. We have chosen to collect data through interviews using a semi-structured interview guide. We conducted five interviews by visiting the informants at their workplace. Data has been analyzed through systematic text condensation as described by Malterud (Malterud, 2017).

Our theoretical framework for the thesis is current theory on crisis management, and we have chosen to use the PAIE model (Strand, 2007) to shed light on different leadership roles.

Our findings show that the content of the leadership role has been affected by the Covid-19 pandemic. The integrator role, usually the most prominent managerial role, has largely been supplemented with the roles of the producer and the administrator. There has been greater need for the functions of the latter two roles in long-term crisis management. The managers have been faced with major tasks, with pressure and demands on priorities. We also see that the entrepreneurial role has been challenged in crisis management, but that this role has been the least prominent.

We see from our findings that the managers have gained new knowledge and experience related to crisis management, without they themselves being particularly aware of this. We find in our collected data a lot of new knowledge, which has not been reflected on or inserted into any system. The municipal middle managers have extensive experience and knowledge that will be useful in future crises. This knowledge should be obtained and recorded throughout the municipalities so it will not be forgotten or disappear when said managers leave.

Innhold

1.0	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.2	Presentasjon av problemstilling	1
1.3	Relevans	2
1.4	Avgrensning.....	2
1.5	Begrepsavklaring.....	3
1.5.1	Mellomleder.....	3
1.5.2	Norsk småkommune.....	3
1.5.3	Politisk håndtering og styringsverktøy i covid-19 pandemien.....	4
1.5.4	Koronaavtalen	5
1.6	Oppgavens oppbygning	5
2.0	Teori.....	6
2.1	Ledelse.....	6
2.1.1	PAIE lederroller.....	8
2.2	Covid-19.....	14
2.3	Hva er kriser.....	15
2.4	Covid-19 pandemien, en krypende krise	16
2.5	Kriseledelse	17
2.5.1	Lederegenskaper i kriseledelse	20
2.5.2	Evaluering av kriseledelse	21
3.0	Metode.....	23
3.1	Valg av design og metode.....	23
3.1.1	Avgrensninger	23
3.2	Utvalg og rekruttering av informanter.....	24
3.3	Intervju	26
3.3.1	Utforming av intervjuguide.....	26
3.3.2	Gjennomføring av intervju	27
3.4	Analyse.....	27
3.4.1	Transkribering.....	28
3.4.2	Systematisk tekstkondensering	28
	Trinn 1: Å få et helhetsinntrykk med foreløpige temaer.....	29
	Trinn 2: Identifisere meningsbærende enheter.....	29
	Trinn 3: Kondensering – fra kode til abstrahert meningsinnhold	30
	Trinn 4: Fra kondensering til beskrivelser, begreper og resultater.....	31
3.5	Validitet og reliabilitet	32

3.5.1 Validitet (gyldighet)	32
3.5.2 Relabilitet (pålitelighet).....	34
3.5.3 Forforståelse	34
3.6 Forskningsetiske hensyn.....	35
3.6.1 Informert samtykke og anonymitet.....	35
3.7 Kritiske refleksjoner rundt design og metodevalg	35
4.0 Presentasjon av funn.....	37
4.1 Innholdet i mellomlederrollen.	38
4.1.1 Arbeidsoppgaver	38
4.1.2 Prioriteringer og kreativitet	39
4.2 Lederen – betydningen av å være en del av et team.....	41
4.2.1 Samarbeid.....	41
4.2.2 Felles avgjørelser/lojalitet.....	42
4.2.3 Støtte, både ansatte og leders behov for støtte.....	44
4.2.4 Stabil grunnmur, det å kjenne hverandre godt.....	46
4.3 Kommunikasjon.....	47
4.3.1 Informasjon.....	47
4.3.2 Åpenhet og medvirkning fra de ansatte	49
4.4 Tilgjengelighet	50
4.4.1 Tilstedeværelse	50
5.0 Analyse og drøfting av funn.....	51
5.1 Lederroller i pandemien	52
5.1.1 Produsentrollen	52
5.1.2 Administratorrollen	54
5.1.3 Integratrollen	55
5.1.4 Entreprenør rollen	56
5.1.5 Drøfting av funn	58
5.2 Kriseledelse	62
5.2.1 Kriseerkjennelse	63
5.2.2 Krisebeslutning	66
5.2.3 Krisekommunikasjon	68
5.2.4 Kriseavslutning	69
5.2.5 Kriselæring.....	71
5.2.6 Krypene kriser – avsluttende bemerkninger	72
6.0 Konklusjon	73
6.1 Videre forskning	75

7.0 Referanser.....	76
Vedlegg 1: Tilbakemelding fra NSD.....	79
Vedlegg 2: Samtykkeskjema.....	81
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	84
Vedlegg 4: Tillatelse til å bruke figurer.....	86

Oversikt over figurer:

Figur 1: Mellomlederen.....	7
Figur 2: Lederfunksjoner, lederroller og lederstiler.....	9
Figur 3: Oversikt over de ulike rollene og sentrale oppgaver i hvert område.....	11
Figur 4: Oppsummering av forskjeller på hvor mellomlederne oppleves som effektive.....	12
Figur 5: Oversikt over kategorier, funn.....	31
Figur 6: Presentasjon av ulike lederroller i vår studie.....	58
Figur 7: Oppsummering av funn, krisens fem faser.....	63

Oversikt over intervju:

Intervju A: Barnevernspedagog. 27.06.21
Intervju B: Barnevernspedagog. 27.06.21
Intervju C: Sykepleier. 27.06.21
Intervju D: Sykepleier. 27.06.21
Intervju E: Sykepleier. 28.06.21

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I mars 2020 ble livet til det Norske folk snudd på hodet. Regjeringen valgte å iverksette de strengeste tiltakene som har vært innført i Norge i fredstid, med mål om å hindre smitte av virussykdommen Covid-19. Pandemien og påfølgende tiltak kom uventet på oss alle.

For ledere i kommunale helse- og omsorgstjenester har tiden etter 12.mars 2020 vært krevende. Over natten ble kriseledelse og beredskap den nye normalen. Arbeidsplassene ble berørt i form av tiltak for å redusere menneskelig kontakt, med hjemmekontor og strenge smittevernstiltak. Pandemien og tiltak har i varierende grad påvirket privatlivene våre i takt med smittebølgene. I arbeidslivet har håndtering av pandemien satt et preg på det meste av planer og avgjørelser i hverdagen, og vil sannsynligvis gjøre det i en tid fremover også.

Når tiden kom for at vi skulle velge tema for masteroppgaven visste vi ikke hvor lenge pandemien ville pågå. Hverdagen var fortsatt preget av tiltak og hensyn knyttet til å hindre smitte, samtidig som mye av vår arbeidshverdag handlet om å demme opp for konsekvensene pandemien gav. Likevel var jo faktum av vi hadde levd med pandemien i nærmere to år.

Vi ønsket å bruke vår masteroppgave til å innhente erfaringer fra pandemihåndteringen fra ledere innen helse og omsorg. Bent Høie sa i et intervju med Dagbladet i april 2020 at vi må forvente flere lignende kriser i årene som kommer. Erfaringer som blir nedtegnet nå som vi har dem friskt i minne, ønsker vi at kan bli et nyttig bidrag i fremtidig pandemihåndtering og annen krisehåndtering i kommunene.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Hensikten med studien vår er å utforske om covid-19 pandemien har påvirket lederrollen, gjennom å innhente erfaringer fra en mellomledere i en kommune. Vi har valgt følgende problemstilling for vår masteroppgave:

I hvilken grad har Covid-19 pandemien påvirket mellomlederrollen i en norsk småkommune?

- hvilke erfaringer er gjort knyttet til å lede i en langvarig krise?

- på hvilken måte har man erfart at innholdet i lederrollen ble påvirket av pandemien?

For å svare ut problemstillingen har vi valgt å benytte et teoretisk rammeverk bestående av generell ledelsesteori og Strand (2007) som har laget en inndeling av lederrollene beskrevet som produsent, administrator, integrator og entreprenør, forkortet PAIE. Videre har vi aktuell teori om kriseledelse.

Vi har valgt en kvalitativ metode hvor vi benytter dybdeintervjuer for å innhente data, og vi har brukt systematisk tekstkondensering beskrevet av Malterud (2017) for å analysere innsamlede data.

1.3 Relevans

Covid -19 pandemien har medført store konsekvenser for samfunnet, og da særlig for helse- og omsorgstjenestene. Pandemien har vært en langvarig krise, der kriseledelse til enhver tid må justeres etter pandemiens utvikling og gjeldende anbefalinger. Mellomlederne i kommunale helse- og omsorgstjenester har vært et viktig ledd i håndteringen av pandemien, der de har hatt ansvar for at tjenestene til enhver tid har fulgt anbefalinger fra helsemyndighetene. I vårt studie ønsker vi å innhente erfaringer knyttet til det å lede i en langvarig krise. I tillegg ønsker vi å se på om innholdet i lederrollen er blitt påvirket av pandemien.

1.4 Avgrensning

Grunnet oppgavens begrensninger, både tidsmessig og ressursmessig, velger vi å begrense forskningen til en liten norsk kommune. Våre resultater vil kun gi et bilde fra mellomledernes erfaringer i denne ene kommunen. Det at pandemien har vært en langvarig krise, kan gi et lite bidrag til litteraturen, da vi ikke finner mye forskning på ledelse i langvarige kriser. For å finne ut om funnene og erfaringene er overførbare til andre kommuner, må oppgaven sees i sammenheng med ytterligere forskning.

1.5 Begrepsavklaring

1.5.1 Mellomleder

Begrepet mellomleder vil i denne oppgaven bety ledere som har personalansvar, fagansvar og økonomisk ansvar. Vi benytter Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021, s12) sin beskrivelse av mellomleder som

«personer med et helhetlig ansvar for drift av en kommunal frontlinjetjeneste, dvs en kommunal enhet som leverer tjenester direkte til innbyggerne. Et slikt ansvar innebærer at lederen står i et ansvarsforhold oppover i organisasjonen mot høyere administrative og politiske beslutningsnivåer, samtidig som lederen selv er avhengig av medarbeideres innsats for å kunne innfri sitt ansvar oppover. Helhetlig ansvar innebærer ansvar for målbare tjenester som leveres innbyggerne.»

1.5.2 Norsk småkommune

Vi har gjennomført intervjuer med mellomledere i en norsk kommune med ca. 10 000 innbyggere. Kommunen har en styringsmodell bestående av rådmann, kommunalsjef, enhetsledere og avdelingsledere. Vi har intervjuet ledere fra både enhetsledernivå og avdelingsledernivå i vår studie. Lederne har alle til felles at de har mange ansatte under seg, enten i form av avdelingsledere eller andre medarbeidere. Alle lederne har i sin rolle både personalansvar, fagansvar og økonomisk ansvar i egen avdeling. Vår antakelse er at det ikke vil være av betydning hvilket nivå lederen er på, da erfaringer som deles vil kunne svare på vår problemstilling uavhengig av lederens plassering.

Vi har ikke lyktes med å innhente informasjon om kommunens oppbygning av kriseledelsen, eller hvordan denne har operert under pandemien. Informantene i vår studie har ikke vært faste representanter i kommunens kriseledelse. Det betyr at informantene ikke har vært direkte delaktige i de overordnede beslutningene, men har jobbet etter instruksjoner fra kommunens kriseledelse.

1.5.3 Politisk håndtering og styringsverktøy i covid-19 pandemien

Norske myndigheter har utøvd en omfattende styring gjennom pandemien via ulike styringsverktøy, blant annet i form av lovgivning, retningslinjer og økonomiske virkemidler.

Helsesektoren har hatt en viktig rolle i pandemihåndteringen, der kommunene har ansvar for folkehelsearbeid og forebygging av smitte. Kommunene skal sørge for å gi tjenester der folk bor, og må sikre drift og opprettholde tjenestetilbud til tross for pandemien. Kommunene har derfor en sentral plass, både for å forebygge smitte, men også som tjenesteprodusent (NOU 2021:6, ss. 23-29). Den kommunale mellomlederen har derfor hatt en sentral rolle i krisehåndteringen.

Krisehåndtering av Covid-19 pandemien har utfordret demokratiet både i forhold til kapasitet, legitimitet og tillit. Koronakommisjonen har i sin første rapport konkludert med at myndighetene samlet sett hadde en god krisehåndtering (NOU 2021:6, s. 23). Også Christensen og Lægreid viser til samme funn i sin artikkel hvor de har sett på regjeringens håndtering av pandemien, og trekker da særlig frem styringskapasitet og legitimitet (Christensen & Lægreid, 2020, s. 774).

Det har vært god kommunikasjon og samarbeid på tvers av både politisk, administrativt og faglig nivå, og det har vært en sterk offentlig styring med råd, retningslinjer og føringer som kommunene måtte følge opp. Myndighetene oppfordret også til solidaritet og en felles dugnad i befolkningen for å kunne gjennomføre smittevernstiltakene (Christensen & Lægreid, 2020, s. 667) Også koronakommisjonen peker på høy grad av tillit som en viktig faktor som gjorde det norske samfunnet godt rustet til å møte krisen, og at tilliten har vært avgjørende for at befolkningen har fulgt opp smittevernradene på en god måte (NOU 2021:6, s. 23). Erna Solberg trekker frem nettopp dette i en av sine taler;

«Når friheten har vært truet, har nordmenn gitt alt for hverandre. Dette har gitt landet vårt et fortrinn som er kraftigere enn noe våpen, og mer verdifullt enn noe oljefond: Nemlig at vi stoler på hverandre.» (NOU 2021:6, 2022, s. 23)

Selv om Norge i likhet med mange andre land var dårlig forberedt, ble kontrollen forholdsvis raskt gjenfunnet. Norge har hatt lavere dødelighet sammenlignet med andre europeiske land, mindre inngripende tiltak og har vært minst rammet økonomisk (NOU 2021:6, ss. 24 -27).

1.5.4 Koronaavtalen

I desember 2021 inngikk KS en avtale med arbeidstakerorganisasjonene om betaling av overtid og merarbeid under koronapandemien kalt «Avtale om utvidet kompensasjon i forbindelse med koronapandemien». Avtalens intensjon var hovedsakelig å hjelpe kommunene og fylkeskommunene til å mobilisere arbeidskraft ved hjelp av økt betaling til ansatte som tok på seg overtids- eller merarbeid knyttet til pandemien. Forutsetningen for avtalen var at det var behov for å mobilisere arbeidskraft for å sikre personell og tjenester under pandemien (KS.no, 2022).

1.6 Oppgavens oppbygning

Masteroppgaven er organisert i kapitler. Første kapittel omhandler bakgrunn for valg av tema, med problemstilling og avgrensninger. Andre kapittel gjør rede for relevant teori knyttet til pandemien, ledelse og kriseledelse. I tredje kapittel presenteres valg av metode og design, med beskrivelse av gjennomføring av studien og analyser. I kapittel fire presenteres våre funn, som er utgangspunkt for kapittel fem der vi analyserer disse opp mot relevant teori og hypoteser. Til slutt i kapittel seks følger konklusjoner av våre funn.

2.0 Teori

Dette kapittelet presenterer relevant litteratur som belyser problemstillingen. Først presenteres teori om ledelse og PAIE som vi har valgt som rammeverk for vår oppgave. For å svare på om lederrollen har blitt påvirket av pandemien, må vi vite noe om hvordan lederrollen er utenfor krisetid. PAIE modellen belyser godt de ulike rollene ledere benytter i større eller mindre grad ved utøvelse av ledelse. En studie om den kommunale mellomlederen av Baldersheim m.fl. har brukt tilsvarende modell som rammeverk for ledelse, og vi har valgt å drøfte våre funn opp mot denne studien (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021). Videre redegjøres for begrepet krise og faser i en krise, etterfulgt av teori om krypende kriser som pandemien defineres som. Deretter kommer teori knyttet til kriseledelse som vi drøfter opp mot våre funn. Vi innhenter mellomledernes erfaringer og ser disse opp mot eksisterende teori om faser i krisen og kriseledelse.

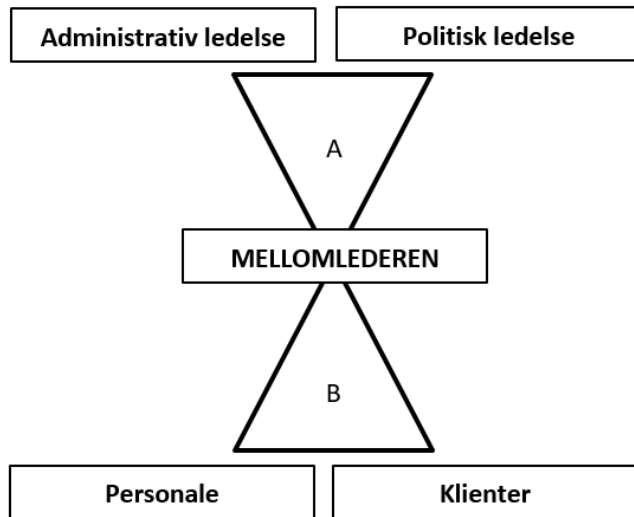
2.1 Ledelse

Det finnes utallige ulike definisjoner av begrepet ledelse. Ordet brukes både om personene som utøver ledelse og om aktivitetene de utøver gjennom sin rolle som leder. Ledelse kan forstås som et sett av roller, hvor man har en posisjon som utløser et sett med oppgaver. Strand siterer i sin bok Watson som definerer ledelse på denne måten

«Ledelse er ganske enkelt å drive en organisasjon slik at de forskjellige menneskene, som vil ha noe ut av den ønsker å fortsette å støtte den på en slik måte at den er i stand til å fortsette å eksistere.» (Strand, 2007, s. 21).

Baldersheim m.fl. (2021) har gjennomført en studie på den kommunale mellomlederrollen i norske kommuner, hvor de ser på blant annet hvordan mellomlederrollen påvirkes og opererer i den kommunale konteksten. Det er tidligere ikke gjort mange studier knyttet til den kommunale mellomlederen. Mellomlederrollen beskrives som en krumtapp i den kommunale organisasjonen, både i strategisk forstand og for lagspillet i kommunen. Den kommunale mellomlederen bidrar til å få hjulene til å gå rundt i organisasjonen, og bidrar til den sømløse driften av tjenestene. Når ting fungerer så merkes den ikke, men når den svikter stopper mange av funksjonene opp både i virksomheten og lokalsamfunnet som de skal betjene (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, ss. 7-8).

Den kommunale mellomlederen inngår i en styringskjede der de står i en mellomposisjon, både opp mot det overordnede nivået bestående av politisk styre og administrasjon (A), samt nedover mot det faglige og utøvende nivået rettet ut til tjenestemottakerne og innbyggerne (B).



Figur 1: Mellomlederen

(Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 13)

Mellomlederen mottar mål og bestillinger som skal gjennomføres fra de folkevalgte og administrasjonen, og må rapportere på måloppnåelse fortløpende. Handlingsrommet til mellomlederne følger av tildelte fullmakter gjennom delegasjonsreglementer, og hvordan de styres og kontrolleres av øverste ledelse gjennom rapporteringer og tilbakemeldinger (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, ss. 13-15, 45).

Videre har mellomlederen ansvar for å omforme strategiene til konkrete mål og handlinger nedover i organisasjonen for å sikre måloppnåelse innenfor rammer som er fastsatt.

Mens politisk ledelse og administrasjon er mer opptatt av ressursutnyttelse, og å stå til ansvar for innbyggere og media, er frontlinjearbeideren mer drevet av faglige ambisjoner og hvordan de kan møte de ulike brukergruppene i tjenestene. Ressursknapphet i tjenestene kan bidra til målforskyvinger.

Den kommunale mellomlederen står altså i en mellomposisjon mellom overordnet strategisk ledelse og de utøvende leddene i organisasjonen der mål og strategier skal iverksettes, og må manøvrere ledelse i spenningen mellom disse to styringskjedene. Utfordringen blir å få til et sømløst samarbeid innenfor rammene (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, ss. 7-10).

Mellomlederen kan ha uklare roller med tanke på forventninger til prestasjoner og krav til lederferdigheter. Baldersheim m.fl (2021) viser til Robert Katz sin analyse av mellomlederrollen der han har kommet frem til tre typer kompetansekrav; faglig/tekniske, menneskelige/relasjonelle og strategiske/konseptuelle. De faglige og tekniske ferdigheter innebærer kunnskap om fagområde eller en bestemt type arbeid. De relasjonelle ferdigheter går på hvordan en kan samarbeide med mennesker i organisasjonen, og de strategiske ferdigheter handler om hvordan en kan utvikle ideer, mål og strategier.

Et sentralt funn i Baldersheim m.fl (2021) sin studie er at mellomledere må benytte alle disse ferdighetene; den relasjonelle for å kunne ivareta de mellommenneskelige lederoppgavene , strategisk kompetanse for å bidra til at organisasjonen utvikles, samt teknisk kompetanse for å kunne ivareta drift og kontroll av tjenesteproduksjonen (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 12).

2.1.1 PAIE lederroller

Strand viser til at ledelse må forstås ut fra konteksten den inngår i, og at konteksten vil medføre ulike vilkår for ledelse. Det kan både gjelde type organisasjon og kjennetegn ved denne, samt nivået i organisasjonen ledelse utøves i (Strand, 2007, ss. 25-29).

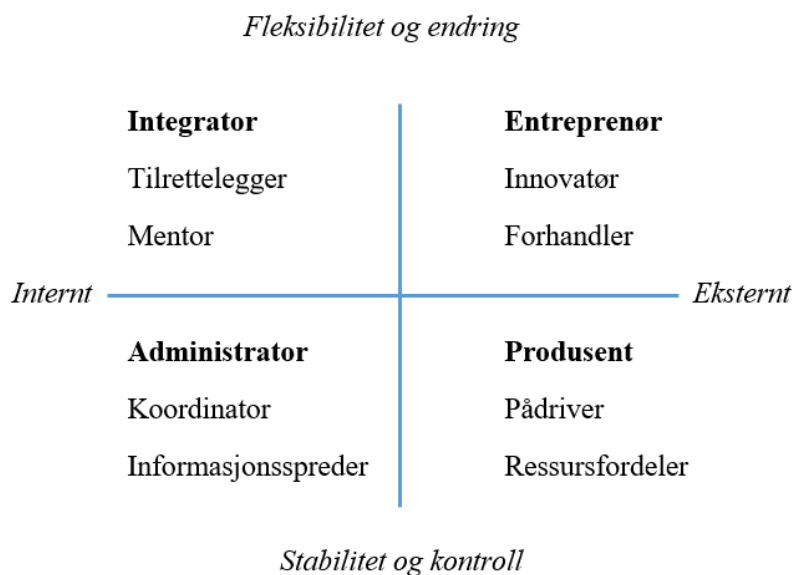
Strand beskriver ledelse som et sett av bestemte roller som har ulike funksjoner eller virkninger, og har benyttet Adizes (1980) rolletypologi som inndeling av lederoppgaver i fire ulike roller:

- Produsent (P)
- Administrator (A)
- Integrator (I)
- Entreprenør (E)

(Strand, 2007, s. 21).

Disse fire lederrollene forkortes ofte til PAIE. Organisasjonen er avhengig av at alle rollene blir ivaretatt i større eller mindre grad for å bidra til utvikling og tilpasse seg omgivelsene. Alle oppgavene trenger ikke utføres av den enkelte leder, men kan også ivaretas gjennom andre i organisasjonen (Lotsberg, 2014, s. 136) Hvordan de ulike rollene vektlegges kan være forskjellig ut fra organisasjonens oppgaver og omgivelse (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 80)

PAIE rollene kategoriseres ut fra i hvilken grad de er rettet mot interne prosesser versus et mer eksternt fokus utad mot organisasjonens omgivelser, og i hvilken grad de fokuserer på stabilitet og kontroll eller fleksibilitet og endring. Dette er illustrert i figur 2 under.



Figur 2: Lederfunksjoner, lederroller og lederstiler.
(Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 80).

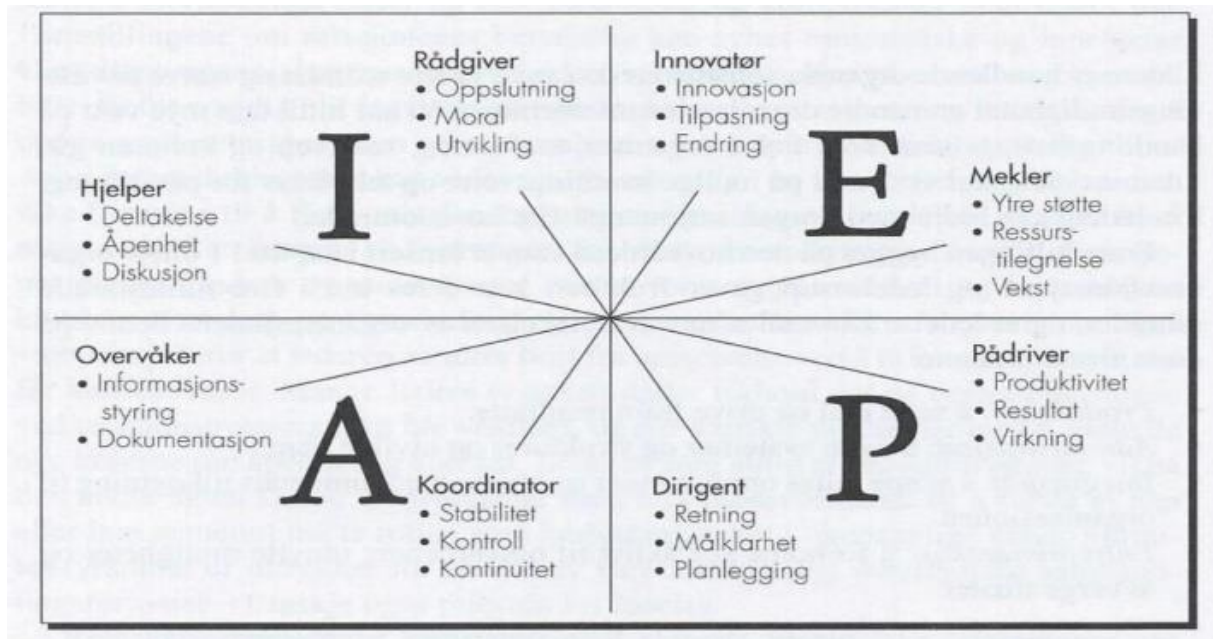
Administratorrollen har et internt fokus rettet mot stabilitet og kontroll i form av interne regler og rutiner, og sørger for system og struktur som sikrer forutsigbarhet og orden i organisasjonen. Dette skal bidra til at de ansatte vet hva de skal gjøre, når de skal gjøre det, og hvordan de skal gjøre det. I denne rollen fungerer lederen som en koordinator og informasjonsspreder, og vektlegger regler og systematiske kontrollrutiner. Ledertypen forbindes ofte med å være noe byråkratisk (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 80) (Strand, 2007, ss. 28-30).

Integratorrollen skal bidra til å skape oppslutning, felles oppfatning og tilknytning til organisasjonen for de ansatte, og på den måte å bidra til samhold og engasjement for oppgavene. Lederen fungerer i denne rollen som en tilrettelegger og mentor, der ledelse har fokus på støtte til de ansatte, mellommenneskelige relasjoner, samhold og gode samarbeidsforhold. Oppgaver løses i fellesskap, der de ansatte får medvirke i prosessene. Integratorrollen er altså også internt orientert, men med fokus på fleksibilitet og endring (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 80) (Lotsberg, 2014, s. 135).

I motsetning til administrator- og integrasjonsrollen, er produsentrollen og entreprenørrollen mer orientert utad til organisasjonens omgivelser. Produsentrollen innebærer å sette mål og levere resultater i form av tjenester og produkter som verdsettes av omgivelsene, og har fokus utad mot målgruppen de skal betjene. Brukerfokus er sentralt, der brukere skal involveres og oppleve at de mottar gode tjenester. En sentrale lederoppgaver er rollen som pådriver for prestasjoner og måloppnåelse i organisasjonen, og rollen som fagkyndig og faglig pådriver for de ansatte forbindes gjerne med denne rollen (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 80) (Strand, 2007, s. 270).

Entreprenørrollen forholder seg aktivt til endringer i organisasjonens omgivelser. En sentral lederoppgave er å tilpasse organisasjonen til endringene, der en også ser på eventuelle muligheter endringen medfører og skaper resultat ved å utnytte disse. Det er fokus på nyskapning og innovasjon, og en sentrale lederoppgaver er roller som innovatør og forhandler. Lederen skal legge til rette for et eksperimenterende arbeidsmiljø der ansatte er kreative og ser nye løsninger, og læring skjer via prøving og feiling. Lederen skal også bidra til samhandling med omgivelsene, og må utvikle nettverk og nye samarbeidspartnere (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 80; Lotsberg, 2014, s. 136).

Strand har utviklet en modell, som vist i figur 3, hvordan lederen kan bidra ut fra de ulike rollene i organisasjonen, som er inspirert av blant annet Kameron og Quinn, samt Adizes inndeling av PAIE rollene (Strand, 2007, s. 426).



Figur 3: Oversikt over de ulike rollene og sentrale oppgaver i hvert område.
(Strand, 2007, s 426)

Baldersheim m.fl (2021) har i sin studie hos kommunale mellomledere undersøkt hvilke lederroller de ser på som viktige overfor medarbeidere for å nå målene som er satt for virksomheten. Presentasjon av funn fra denne studien vises i tabell under (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, ss. 84-85).

N= 1244	Gjennomsnitt	Std.avvik
Integrator	3,31	,413
Entreprenør	3,04	,454
Administrator	2,99	,512
Produsent	2,96	,412

Skala: 1=helt uvesentlig 2=av noe betydning 3=av ganske stor betydning 4= av svært stor betydning

Tabell 1: Gjennomsnitt på indeksene av lederroller i studie presentert på synkende gjennomsnitt (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 84).

Den lederrollen som virker å ha mest betydning blant den kommunale mellomlederen er integratorrollen, der oppgaver slik som å støtte medarbeidere og fremme et positivt

arbeidsmiljø der de har meningsfulle arbeidsoppgaver fremheves. Samtidig oppgis det at også de andre tre lederrollene er utbredt og har ganske stor betydning. Entreprenørrollen fremheves av mellomlederne som betydningsfull for å bidra til kreativitet og skape nye nettverk eksternt ut av organisasjonen. Administrasjonsrollen vises gjennom systemfokus, og produsentrollen gjennom fokus på fag og brukerorientering. Dette kan tyde på at alle rollene i større eller mindre grad må benyttes av den kommunale mellomlederen. De må håndtere balansegangen mellom interne og eksterne krav, og sørge for stabilitet og kontroll samtidig som det også er nødvendig å bidra til endring, utvikling og fleksibilitet (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, ss. 84-90).

Videre har Baldersheim m.fl. gjennomført en analyse ut fra datamateriale på om kontekst er av betydning for effektive lederroller. De har undersøkt i forhold til kommunestørrelse, leders fullmakt, hvilket fagområde og oppgaver som utføres, og individuelle faktorer hos den enkelte leder som kjønn og ledererfaring. Deres funn viser at disse faktorene har en betydning for hvilken lederrolle som oppleves effektiv ut fra de forskjellige kontekstene, og vi vil drøfte noen av faktorene i kapittel 5. Oppsummert har de utviklet en modell for hvor de ulike mellomlederrollene oppleves som effektive, slik illustrert i figur 4 (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, ss. 85-89).

<i>Fleksibilitet</i>	
Integratoren er effektiv	Entreprenøren er effektiv
Ved vide fullmakter	I små kommuner
Hos kvinner	Ved vide fullmakter
Hos dem med lengre ledererfaring	I kultursektoren Hos kvinner Hos dem med lengre ledererfaring
<i>Internt</i>	<i>Eksternt</i>
Administratoren er effektiv:	Produsenten er effektiv:
I store kommuner	I små enheter
Ved vide fullmakter	Ved vide fullmakter
Hos kvinner	Hos kvinner
<i>Stabilitet</i>	

Figur 4: Oppsummering av forskjeller på hvor mellomlederrollene oppleves som effektive (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 89)

I kapittel 5 vil vi gå gjennom hvilke PAIE lederroller som kommer frem i våre funn. Pandemien medførte en langvarig krise som gjorde at mange endringer måtte gjennomføres i takt med pandemiens utvikling. På bakgrunn av dette forventer vi at mellomlederne har hatt et større fokus rettet mot endring og fleksibilitet og derav entreprenør- og integrasjonsrollene, for å tilpasse driften fortløpende mot alle endringene som kom.

En annen årsak til at vi forventer at integrasjonsrollen blir vektlagt, er behovet for støtte og ivaretagelse av medarbeidere som følge av usikkerhet en krise vil medføre. Vi har også tidligere i kapitlet vært inne på funn fra Baldersheim m.fl (2021), som slår fast at integrasjonsrollen ble rapportert som mest nyttig overfor medarbeidere blant de kommunale mellomlederne, etterfulgt av entreprenørrollen, noe som ytterligere støtter opp mot vår hypotese.

Baldersheim m.fl (2021) viser videre til at kommunestørrelse påvirker i hvilken grad administrator- og entreprenørrollen benyttes, der små kommuner har mer entreprenørroller i motsetning til store kommuner der administratorrollen dominerer mer. Vår studie er utført i en liten kommune, noe som også kan være med å underbygge vår hypotese knyttet til entreprenørrollen.

Alle informantene i vår studie hadde lang ledererfaring. Baldersheim m.fl (2021) fant også at ledere med lang ledererfaring i større grad benytter integrasjons- og entreprenørrollen, og da særlig sistnevnte. Samlet sett vil vi derfor forvente at integrasjons- og entreprenørrollen vil være mest fremtredende i våre funn.

Samtidig fremhever litteratur at alle rollene må ivaretas i større og mindre grad, og vi regner derfor med at alle rollene har vært benyttet, men i ulik grad i løpet av pandemien. Krisen har vært langvarig, og den kommunale helse- og omsorgstjenesten har vært sentral i håndteringen av pandemien. Vi forventer derfor at den kommunale mellomlederen måtte bruke et bredt spekter av roller for å kunne håndtere pandemien og alt det medførte for den enkelte virksomheten, og at produksjons- og administrasjonsrollen derfor også har vært vektlagt..

I forhold til kjønn rangerer kvinner alle PAIE rollene høyere enn menn, noe som kan innebære at de benytter et bredere spekter av lederroller i sin ledelse. (Baldersheim, Haug,

Hye, & Øgård, 2021, s. 88) I denne studien var det fire kvinner og en mann, noe som kan ha en påvirkning på resultatet i form av en mer helhetlig bruk av alle rollene.

Videre viser funn fra Baldersheim m.fl (2021) at delegering av fullmakter fører til at mellomlederne benytter flere av lederrollene. Dette kan ha sammenheng med at de har nødt å beherske og benytte flere ulike lederroller parallelt i takt med bredere fullmakter (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 88). Vi har ikke kartlagt hvilke fullmakter våre informanter i studien har, og kan derfor ikke si om dette har noen sammenheng med eventuelle funn. Overført til pandemihåndtering der det var en sterk offentlig styring, kombinert med en forventning om å levere kjerneoppgavene til tross for pandemihåndtering, kan en midlertid forvente at det var lite handlingsrom for den enkelte mellomlederen. Dette kan ha påvirket våre funn i retning av at ikke alle lederrollene ble like mye vektlagt gjennom pandemihåndteringen.

På bakgrunn av teori presentert over har vi følgende hypotese til vår studie:

Hypotese 1:

Alle lederrollene har vært benyttet i pandemien i større eller mindre grad, men integrasjons- og entreprenørrollen har vært mest fremtredende.

2.2 Covid-19

Covid 19 står for «Coronavirus disease 2019», og er en virusinfeksjon med viruset SARS-CoV-2. Sykdommen rammer hovedsakelig lungene, men kan også ramme andre organer. Sykdommen ble først oppdaget i den kinesiske byen Whuan i desember 2019 (NHI.no). I mars 2020 erklærte verdens helseorganisasjon (WHO) at Covid-19 er en pandemi med stor alvorlighetsgrad og økende smitte, og oppfordret myndigheter til å mobilisere tiltak (Forskning.no). Kort tid etter ble tiltak som statsminister Solberg beskriver som «de sterkeste og mest inngrepene vi har hatt i Norge i fredstid» innført fra 12 mars 2020 for å bekjempe smittespredningen (Regjeringen.no). Gjennom pandemien har det vært hyppige endringer både i nasjonale og lokale tiltak som følge av pandemiens utvikling.

2.3 Hva er kriser

Det finnes en rekke ulike definisjoner av begrepet krise. For enkeltpersoner vil det være en subjektiv fortolkning av situasjonen, om man befinner seg i en krise eller ikke. Noen ganger vil det være behov for at noen definerer situasjonen som en krise.

Regjeringen definerer begrepet krise i NOU 2000:24 som følger:

«En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner.» (Engen, et al., 2016, s. 260).

En annen definisjon på krise er:

... «en alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnsstrukturer eller sentrale verdier knyttet til sikkerhet, velferd, liv og helse som krever en rask reaksjon under stor grad av usikkerhet» (Fimreite A. , Lango, Læg Reid, & Rykkja, 2019, s. 15).

Weisæth og Kjeserud (2016) beskriver i boka «Ledelse ved kriser» en rekke kjennetegn på kriser, som man i ulik grad vil erfare under en krisesituasjon.

For det første vil det foreligge en alvorlig trussel mot organisasjonen, samfunnet eller viktige verdier. Ofte vil flere verdier være truet samtidig, og det kan tvinge frem vanskelige prioriteringer. Videre fører krisen ofte til flere sammenfallende hendelser som til sammen utgjør farer og uforutsette situasjoner. Dette utfordrer ledernes evne til å håndtere ulike situasjoner samtidig.

En krisesituasjon kjennetegnes ofte av høy usikkerhet knyttet til vurdering av situasjonen. Det kan være vanskelig å se om det er en reell krise man står overfor, og starten kan være preget av fornektelse. Krisen medfører samtidig redusert mulighet for kontroll og styring, noe som kan oppleves skremmende og belastende for lederne.

Kriser er ofte uforutsigbare og uoversiktlige. Man har begrenset tilgang til informasjon og det er stor usikkerhet rundt hva som foregår. Beslutninger må tas på et tynt informasjonsgrunnlag. Kriser eskalerer ofte ut fra egen kraft eller ut fra manglende håndtering, ofte i raske skrifter. For å håndtere situasjonen kreves det stor fleksibilitet og smidighet av ledelsen. Avgjørelser

må ofte tas under tidsnød, med lite bakgrunnskunnskap. I tillegg blir man som leder utsatt for gruppepress, med ulike motsetninger innad i ledergrupper.

Store krisesituasjoner fører også til mediepress, som må håndteres av lederne. I tillegg fører krisene ofte med seg lange og anstrengende arbeidsøkter som medfører lite søvn og hvile for lederne. Summen av disse trekkene ved kriser utgjør en betydelig ekstrabelastning på ledere (Weisæth & Kjeserud, 2016, s. 24).

2.4 Covid-19 pandemien, en kryptende krise

Covid-19 pandemien kan beskrives som en «kryptende krise». I motsetning til den akutt oppståtte krisen som følger av den «klassiske» definisjonen av kriser i forrige kapittel, har kryptende kriser ofte en lang inkubasjonstid med gradvis oppbygging før det utvikler seg til en krise (Boin, Ekengren, & Rhinard, 2021, ss. 2-5). En kryptende krise defineres som:

«... a threat to widely shared societal values or life-sustaining systems that evolves over time and space, is foreshadowed by precursors events, subject to varying degrees of political and/or societal attention, and impartially or insufficiently addressed by authorities» (Boin, Ekengren, & Rhinard, 2020, s. 122).

En av årsakene til at situasjonen får utvikle seg er den gradvis opptrappende trusselbildet, og at kunnskapsgrunnlaget er manglende; hvordan fatte en beslutning når en ikke med sikkerhet vet hvordan det utvikler seg, og hvilke avgjørelser som må fattes? (Boin, Ekengren, & Rhinard, 2020, s. 133). Dette var også tilfellet med Covid-19. FHI varslet allerede i januar 2020 at epidemien også ville komme til Norge. I opptakten til kriseerkjennelsen og nedstenging 12 mars 2020 var det stor usikkerhet knyttet til tiltak som skulle iverksettes, og hvilke konsekvenser pandemien skulle medføre.

En annen årsak til at kryptende kriser utvikler seg gradvis er at det må være en kollektiv forståelse at det er en krise. Selv om fagmiljøene tidlig uttalte seg om eventuelle farer Covid-19 kunne medføre, var det ikke før de første smittetilfellene begynte å oppstå i Europa og i Norge at politikere og media begynte å anerkjenne Covid-19 som en potensiell krise. Dette medførte at Norge i likhet med mange andre land var dårlig forberedt når krisen først var et faktum, til tross for at pandemi over flere år har vært drøftet som et sannsynlig scenario (NOU

2021:6, s. 26). Dette kan igjen medføre legitimitetsmessige utfordringer både for det politiske styringssystemet og det offentlige tjenesteapparatet (Boin, Ekengren, & Rhinard, 2020, s. 118).

Krypende kriser er langvarige kriser som ikke følger et lineært forløp. Krisen kan variere i styrke, og bevege seg både over tid og sted. Covid-19 pandemien og smittespredningen har gått i bølger hvor det har vært akutte faser og roligere faser gjennom pandemien. Det har ført til hyppige og raske endringer av tiltak i løpet av pandemien. Covid-19-forskriften ble eksempelvis endret over 300 ganger i løpet av to år (Tvetter, 2022).

Krypende kriser brenner også langsomt ut uten en klar start og slutt, og kan eksistere lenge etter den mest akutte fasen er over. Boin m.fl. (2020) viser til at det er gjort mindre forskning nettopp knyttet til «krypende kriser», og at offentlige tjenester på mange måter virker mer uforberedt til å håndtere en slik krise slik som pandemi, kontra en plutselig oppstått krise.

Krypende kriser kan på mange måter forsterke utfordringene forbundet med den tradisjonelle krisehåndteringen, og samtidig krever denne typen kriser nytenkning for hvordan krisen skal møtes og håndteres på en god måte (Boin, Ekengren, & Rhinard, 2021, s. 12). Den kan også utløse nye kriser i den eksisterende krisen, slik man har sett i pandemien (Boin, Ekengren, & Rhinard, 2020). Eksempler på dette er blant annet mangel på smittevernsutstyr, kapasitetsutfordringer i helseinstitusjoner og ensomhet blant sårbare grupper som følge av sosial isolasjon.

2.5 Kriseledelse

Kriseledelse kan defineres som summen av alle aktiviteter rettet mot å minimere konsekvensen av en krise (Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013, s. 81).

Forventingene til den offentlige sektoren og lederne øker i krisetid. De er forventet å finne løsninger for å håndtere krisen en står overfor, som skal bidra til å avverge eller redusere skadevirkningen av krisen. Dette bidrar til større krav til ledelse og å ta strategiske beslutninger under en krise (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2017, ss. 12-15).

Boin m.fl. (2017) viser til fem faser i strategisk kriseledelse og krisehåndtering, som er sentrale under en krise. Lederoppgavene skal bidra til å mobilisere en effektiv respons til krisen en står overfor, og det er en lederoppgave å se til at alle oppgavene blir utført i organisasjonen. De hevder at hvordan disse oppgavene gjennomføres, har potensial til å påvirke utfallet av en krise (Boin, Hart , Stern, & Sundelius, 2017, ss. 12-15).

Den første fasen er kriseerkjennelse, som skal bidra til å gi mening i situasjonen både før og under krisen. Dette innebærer å samle inn og prosessere informasjon som kan bidra til å erkjenne krisen, og hvilket trusselbilde og sårbarhet den medfører for sin organisasjon. Hvem vil krisen påvirke, hvordan kan situasjonen utvikle seg i den kommende tiden og hvor raskt må tiltak iverksettes? Lederen må med andre ord kunne vurdere trusler og mulige utfall av krisen, og iverksette tiltak for å minimere de uheldige konsekvensene den kan medføre.

En av utfordringene i den første fasen er manglende kunnskapsgrunnlag som igjen medfører usikkerhet og motstridende informasjon for hva en står overfor. Det kan også være en overflod av informasjon, og det er nødvendig med strategier for å sile ut de spørsmålene og oppgavene som haster mest. Kriselederen må beslutte hvilke trusler/oppgaver de skal ta hensyn til, og hvilke som kan ignoreres. Når krisen rammer på tvers av avdelinger og organisasjonen, kan det også oppstå ulike forståelser av hva krisen innebærer og hvordan den best håndteres (Boin, Hart , Stern, & Sundelius, 2017, ss. 15,23-44).

Neste fase er å ta krisebeslutninger. Når krisen rammer, vil mange rette blikket mot lederne og forvente at de viser retning. Lederne vil måtte søke informasjon og råd fra både eksperter og omgivelser, men til syvende og sist er det den enkelte lederen som må ta avgjørelsen. Det kan være utfordrende da problemstillingene kan være sammensatte, og det kan være usikkerhet og mangel på informasjon. Kriseledelse innebærer derfor å ta kritiske avgjørelser der ulike hensyn både i forhold til politikk, organisasjon, pasienter, etikk og risiko må veies opp mot hverandre. Videre må tiltakene og løsningene som besluttes implementeres ut i organisasjonen, og dette krever både horisontal og vertikal koordinering for å sikre god samordning på tvers (Boin, Hart , Stern, & Sundelius, 2017, ss. 16-17, 49-74).

Den tredje fasen er krisekommunikasjon, og sørge for meningsskaping og en felles forståelse hva krisen handler om. Hva står på spill, hva er årsakene og hva kan gjøres? Kriser medfører mye usikkerhet, og det kan være motstridende oppfattelser av hva krisen medfører. Lederen

må utvikle en situasjonsforståelse for det som skjer og hva som trengs å gjøres, for å vise vei og redusere usikkerhet. Når betydningen av krisen og strategiske valg er gjort, må ledere få andre til å akseptere deres definisjon av situasjonen. Dersom lederen ikke lykkes med dette, kan det medføre at avgjørelser ikke blir forstått eller respektert (Boin, Hart , Stern, & Sundelius, 2017, ss. 15, 78-98)

Den fjerde fasen er kriseavslutning. Organisasjonen kan ikke opprettholde krisemodus på ubestemt tid, og en følelse av normalitet må komme på et tidspunkt, selv om krisen gjerne ikke er over og organisasjonen ikke er tilbake til der en var før krisen oppsto. Organisasjonen må gjenopprette stabilitet og legitimiteten for å kunne utføre sine normale kjerneoppgaver. I denne fasen evalueres også tiltak som har vært iverksatt og spørsmål knyttet til ansvar og fordeling av skyld og ære (Boin, Hart , Stern, & Sundelius, 2017, ss. 15, 102-124)

Den femte fasen i en krise er kriselæring, som handler om hva man har lært av krisen underveis og i etterkant. Dette innebærer den fortløpende læringen for så å tilpasse håndteringen og tiltakene etter dette, og er derfor en sentral oppgave i kriseledelse. Man ser på hvorfor krisen har oppstå, hvilke styrker og svakheter det har det vært i håndteringen, og hvilke forbedrende tiltak bør iverksettes på bakgrunn av disse erfaringen (Boin, Hart , Stern, & Sundelius, 2017, ss. 15, 126-131)

Regjeringen nedsatte en uavhengig koronakommisjon for å evaluere myndighetenes håndtering av covid-19 pandemien. Kommisjonen leverte sin andre og avsluttende rapport i april 2022, og deres læringspunkt er samlet i to rapporter (NOU 2021:6 og NOU 2022:5). De viser til at de har vektlagt å trekke lærdom av krisen for å være forberede på eventuelle fremtidige kriser (NOU 2022:5, s. 12)

I vår oppgave ser vi på hvilke erfaringer pandemien har gitt mellomledere i en kommune. Vi innhenter erfaringer fra hele kriseforløpet, så langt som mulig ut fra hvor pandemien står ved innhenting av data. Gjennom vår studie vil vi også se på om pandemien har hatt påvirkning på betydningen av lederrollen.

På bakgrunn av gjennomgått teori har vi følgende hypotese:

Hypotese 2:

Å lede gjennom en langvarig krise har tilført mellomlederne ny kunnskap og erfaring.

Vi velger å ikke gå inn på antakelser om hvilke erfaringer mellomlederne eventuelt har gjort seg, eller hvilken ny kunnskap de eventuelt har tilegnet seg. Vi ser at vår forforståelse ville prege en slik hypotese, da vi begge har vært i samme situasjon som våre informanter gjennom de siste to årene.

2.5.1 Lederegenskaper i kriseledelse

Boka «Handbook of Research om Crisis leadership in organisations» skrevet av Andrew J. DuBrin er en gjennomgang av tidligere litteratur om kriseledelse. DuBrin skriver at det finnes noe litteratur om forebygging av kriser og krisekommunikasjon, men svært lite om ledelse under krisen (DuBrin, 2013).

DuBrin peker på en rekke personlige egenskaper som er viktige for ledere i en krise.

- Inspirerende og karismatiske ledere lykkes best. Transformasjonsledelse blir uthevet som den beste lederstilen i krise. Transformasjonsledelse innebærer blant annet evne til å vise følelser, evne til å formidle en klar visjon og strategi samt det å gjøre krisen om til en mulighet.
- Strategisk tankegang og evne til å se det store bildet underveis i krisen. Å lede i krise bør også innebære å planlegge for fremtidige kriser.
- Evne til å uttrykke medfølelse overfor medarbeidere. Selv om organisasjonen befinner seg i en krise, bør leder hjelpe ansatte tilbake til normale rutiner. Leder må også gi anerkjennelse for måloppnåelse, og hjelpe medarbeidere til å ikke miste målene av sikte underveis.
- Besluttsomhet. En kriseleder må utføre direkte ledelse og ikke nøle i beslutninger. Rikelig med informasjon og kunnskap er viktig både for leder og ansatte for å lykkes.
- Tilpasningsdyktig og fleksibel. En god kriseleder bevarer roen i stressede situasjoner og opptrer i takt med omgivelsene.
- Motstandsdyktighet (resillience) beskrives også som en viktig egenskap hos ledere i krisetid.

- Optimisme og evne til å spre håp er viktig for å opprettholde engasjementet hos medarbeiderne (DuBrin, 2013, ss. 5-15).

DuBrin hevder at krisehåndtering er ikke bare rasjonell tankegang og rasjonelle handlinger. Emosjonell intelligens hos ledere har mye å si for leders håndtering av krisen, og overført til hvordan de ansatte håndterer situasjonen. Det argumenteres for at emosjonelt intelligente ledere takler krisen bedre, og overfører denne håndteringen til sine ansatte. Nivå av stress, angst, frykt og sorg vil være lavere hos en leder som er emosjonelt intelligent og dette vil overføres til de ansatte som igjen vil takle krisen bedre. En krise påvirker jobbtilfredshet, turnover og oppgaveutførelsen. Hvordan krisen påvirker leder emosjonelt vil direkte påvirke disse tingene hos de ansatte (DuBrin, 2013, ss. 110-122).

Å lede gjennom en krise krever mye av lederen. Han skal ta vare på medarbeiderne og omgivelser, samtidig som det ligger mange forventninger til meningsdannelse underveis og læring i etterkant. Det kreves en holistisk tilnærming, hvor administrasjon ikke er nok, men en klar leder er påkrevd (DuBrin, 2013, ss. 15-20).

2.5.2 Evaluering av kriseledelse

Boin, Kuipers & Overdijk (2013) har utviklet et rammeverk for hvordan effektiv kriseledelse kan vurderes, og vi har valgt å benytte denne som utgangspunkt for vår intervjuguide.

De fremhever tre hoveddimensjoner som er viktig for god kriseledelse. For det første må lederen vise retning for å få ting til å skje, samt organisere og implementere tiltak for å redusere de uheldige virkningene krisen medfører. Lederen må også sørge for å få jobben gjort, der de blant annet legger til rette for nødvendig samarbeid, og tar tak i rutiner som ikke fungerer. Lederen har også en symbolsk rolle, og må gi veiledning og viser retning for de ansatte (Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013, s. 81).

Videre deler de inn disse dimensjonene i ti ulike oppgaver som kriseledelse kan vurderes ut fra. Vi har valgt å bygge opp intervjuguiden rundt disse dimensjonene, og innhenter erfaringer fra mellomledere knyttet til kriseledelse, se vedlegg 3.

- Tidlig identifisering av krisen. Har leder skapt forhold som gjør at man kan identifisere krisen tidlig?

- Gi mening til situasjonen. Har leder en innøvd metode for å ta inn informasjon, dele med de rette personene, bearbeide deres tilbakemeldinger, skape et dynamisk bilde av situasjonen som alle forstår, analysere fremtidige konsekvenser og videre dele informasjon.
- Ta viktige avgjørelser. Har leder en plan for hvilke avgjørelser som må tas, og finnes det en prosess for beslutningstaking?
- Samordne på tvers av nivåer. Har leder opprettet linjer for samordning? Legges det til rette for samarbeid på tvers? Griper leder inn der samarbeidet ikke fungerer?
- Kople på og kople fra etter behov. Sørger leder for overvåking av kritiske funksjoner? Skaffes det nødvendig ekspertise for å overvåke de kritiske funksjonene?
- Skape mening. Viser leder en klar tolkning av deres syn på krisen og en plan for hvordan de skal lede organisasjonen ut av krisen?
- Kommunikasjon. Samarbeider leder med kommunikasjonsansvarlige slik at de til enhver tid har oppdatert og riktig informasjon å dele?
- Gjenoppta pålitelighet. Har leder lagt opp til åpenhet i forhold til avgjørelser og handlinger før og under krisen?
- Læring. Legger leder til rette for refleksjon underveis i krisen, oppfordres det til tilbakemeldinger, spesielt negative tilbakemeldinger? Legges det opp til evaluering fra noen på utsiden av organisasjonen?
- Forbedre motstandsdyktighet. Har lederen vært aktiv i kriseforberedelsesarbeidet? (Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013, ss. 82-87).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for valg av metode og design. Vi vil beskrive hvordan vi har gått frem i vår studie og gjøre rede for studiens relevans og validitet. Vår forskerrolle vil bli belyst og vi vil gjøre rede for etiske hensyn og kritiske refleksjoner.

3.1 Valg av design og metode

Gjennom denne oppgaven ønsker vi å innhente erfaringer knyttet til ledelse i en langvarig krise. I tillegg ønsker vi å se på om pandemien har hatt påvirkning på innholdet i lederrollen. Problemstillingen er åpen og eksplorerende. Med utgangspunkt i problemstillingen har vi valgt et intensivt undersøkelsesopplegg. Vi vil gjøre en virkelighetsnær undersøkelse med få enheter, og potensielt mange variabler. I følge Jakobsen (2015) vil intensive undersøkelsesopplegg gi høy score på intern gyldighet, blant dem som blir studert. Høy intern gyldighet, med en god beskrivelse av virkeligheten, er et godt grunnlag for å formulere allmenngyldige teorier og hypoteser (Jakobsen, 2015, ss. 90-91).

I vår undersøkelse ønsker vi en detaljert beskrivelse av et fenomen. Med dette utgangspunktet vil en liten N-studie passe som undersøkelsesopplegg. I følge Jakobsen (2015) egner små N-studier seg best dersom man ønsker en rik og detaljert beskrivelse av fenomenet (Jakobsen, 2015, s. 106). Vi vil i undersøkelsen intervju noen av mellomlederne i helse og omsorg en kommune, med mål om å belyse erfaringer innen kriseledelse, og krisens betydning for lederrollen som følge av Covid-19 pandemien.

Vi har i oppgaven valgt kvalitativ metode, ved å samle inn data gjennom intervju. Kvalitativ metode er egnet til å få frem en nyansert beskrivelse av et uavklart tema (Jakobsen, 2015, s. 64). Malterud sier at kvalitative metoder engner seg godt dersom man ønsker forståelse for noe som er lite kjent, der man er ute etter menneskers erfaringer og opplevelser (Malterud, 2017, ss. 30-32). Vi vil benytte primærdata, ved å hente inn opplysninger direkte fra intervjuobjekter.

3.1.1 Avgrensninger

Covid-19 pandemien har påvirket alle nivå av offentlig forvaltning. Regjeringen har vedtatt forskrifter og retningslinjer for hvordan pandemien skal håndteres. Fylkeskommunene har

hatt et koordineringsansvar og bistått kommunene med anskaffelse av utstyr og vaksiner. Men den største jobben med pandemihåndtering har blitt gjort ute i kommunene. I kommunene har tiltak blitt iverksatt og tilpasset. Testing, isolasjon, smittesporing og vaksinerer har blitt gjennomført ute i kommunene og de kommunale lederne har blitt utfordret på mange nivå. Vi har derfor valgt å forske i kommunen og innhenter data fra mellomledere i en norsk småkommune. Vi tror at det finnes mange erfaringer ute hos lederne i kommunene som kan komme til nytte ved fremtidige kriser og vi mener det er viktig å innhente disse erfaringene før de går i glemmeboken.

Kommunen består av flere ulike avdelinger innen sektor for helse og omsorg. Vi har grunnet kapasitetsbegrensninger ikke anledning til å intervju alle mellomlederne. Jakobsen anbefaler å begrense antall respondenter, da intervjuene vil gi oss en stor mengde data som skal analyseres. Dersom datamengden blir for stor, vil vi ikke klare å holde oversikten. Vi valgte derfor å be om intervju med tre mellomledere som har vært berørt av pandemien, i en eller annen form, i tillegg til ett fokusgruppeintervju med 4-5 mellomledere.

3.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Etter at studien var godkjent fra NSD (Norsk senter for forskningsdata) startet jobben med i skaffe informanter. Inklusjonskriterier for informanter var at man har vært leder siden pandemien startet i mars 2020. I tillegg må man være mellomleder i kommunen, med personalansvar. For å komme i kontakt med informantene, sendte vi en e-post til kommunalsjef i aktuelle kommuner. Vi tok kontakt med 3 kommuner før vi fikk positivt svar på henvendelsen. Vi valgte å kontakte nærliggende geografiske kommuner, da vi ønsket å gjennomføre intervjuene fysisk. Grunnet begrensninger i tid og økonomi, var det naturlig å kontakte kommuner som det var mulig å besøke i løpet av to-tre arbeidsdager. Størrelse på kommunen var ikke av betydning for utvalget, men erfaringen var at det var enklere å få svar fra de mindre kommunene.

I henvendelsen ble det uttrykt ønske om kontakt med 7-8 avdelingsledere som har vært ledere gjennom pandemien, og som har vært direkte berørt av pandemihåndteringen i sitt daglige arbeid. Vi ønsket først et gruppeintervju med 3-4 informanter, og i etterkant 3 dybdeintervjuer. Vi ønsket fysiske intervjuer, noe som la begrensninger på hvor langt det var

mulig for oss å reise. Vi ønsket å møte informantene fysisk, for å få med non-verbal kommunikasjon i intervjuene.

Etter at vi hadde fått positivt svar fra kommunalsjef i en kommune sendte vi først e-post til aktuelle ledere i kommunen. Vi fikk kun positivt svar fra en leder som sa seg villig til å delta i dybdeintervju. Tilfeldigvis var vi på en samling hvor ledere fra den aktuelle kommunen også deltok. På denne samlingen klarte vi å rekruttere enda en informant til dybdeintervju. Som følge av utfordringer knyttet til rekruttering, valgte vi på dette tidspunktet å gå vekk fra opprinnelig plan om fokusgruppeintervju. Det skyldtes av vi så det som urealistisk å klare å samle flere ledere i samme kommune til et intervju samtidig. Sommerferien nærmet seg, og alle var travle med sitt.

Videre fortsatte vi rekrutteringen ved å kontakte aktuelle ledere i kommunen via telefon. Vi fikk umiddelbart positivt svar fra to ledere som kunne stille til dybdeintervju. Da hadde vi fire informanter og besluttet å starte med å intervju disse fire. Ved gjennomføringen av intervjuene, møtte vi tilfeldigvis på en leder i den aktuelle kommunen. Denne lederen stilte sporty opp til intervju og med det klarte vi å skaffe fem informanter til studien vår.

Utvalget av informanter besto av tre sykepleiere og to barnevernspedagoger, alle med ulike videreutdanninger innenfor administrasjon og ledelse. Vi intervjuet fire kvinner og en mann. Alle informantene hadde vært ledere med personalansvar gjennom hele pandemien. Alle informantene er mellomledere, i den betydning at de har en leder over seg. Alle har hatt personalansvar og fagansvar i sin avdeling/enhet siden pandemiens start i mars 2020. De har alle ledererfaring med minimum fem år. Informantene har alle vært berørt av pandemien, og har bidratt med sine erfaringer i intervjuene.

Utvalget av informanter ble til gjennom snøballmetoden. Vi startet med en informant og fikk kontakt med flere underveis (Jakobsen, 2015, s. 182). I utgangspunktet var utvalget vårt ganske snevert i den forstand at alle informanter tilhører samme kommune og samme sektor. Likevel viste det seg at de alle har en ulik hverdag med ansvar for ulike felt innen helse og omsorg. I tillegg fremkommer det gjennom intervjuene at de har hatt svært ulike roller i pandemihåndteringen. Det har tilført ny kunnskap underveis i forskningen.

3.3 Intervju

Datainnsamling i form av intervju egner seg som metode dersom man ønsker å få frem enkeltindividers fortolkning av et fenomen. Personlige individuelle intervju er tidkrevende, og vil frembringe mye data i form av tekst som må bearbeides. Gjennom intervjuet får vi frem respondentens holdninger og oppfatninger, og må være oppmerksom på at disse meningene ikke kan generaliseres. Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet. Jakobsen anbefaler en viss grad av strukturering av intervjuet, for å sikre at vi kommer inn på de temaer vi ønsker å belyse (Jakobsen, 2015, s. 150).

3.3.1 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet i forkant av intervjuene, se vedlegg nr. 3. Vi startet med noen innledende spørsmål som var enkle og nøytrale. Disse ble laget for å skape en relasjon til informanten og gi oss en kort bakgrunnsinformasjon.

De neste spørsmålene i intervjuguiden er knyttet opp til Boin m.fl. (2013) sitt rammeverk for hvordan en krise kan evalueres, og erfaringer benyttes som en mulighet for læring. Vårt utgangspunkt var at evaluering av krisen og krisehåndteringen vil være et godt verktøy for å innhente erfaringer fra det å lede gjennom en langvarig krise.

De siste fem spørsmålene i guiden ble laget som tilleggsspørsmål, for å åpne opp for andre tema enn det som ligger i Boin m.fl. (2013). Utgangspunktet vårt var at det kan finnes mange ulike erfaringer knyttet til ledelse i krise som vi ikke har tenkt på, og vi ønsket å utforske dette i intervjuene.

Vi valgte å ikke sende ut intervjuguiden i forkant. Det var et bevisst valg, da vi ikke ønsket at informantene skulle kunne komme med svar som var påvirket av andre, eller «pyntet på». I etterkant av intervjuene ser vi at vi muligens kunne ha fått mer utfyllende svar dersom informantene hadde hatt mulighet til å forberede seg.

Vi la opp til semistrukturerte intervju hvor vi brukte intervjuguiden som utgangspunkt. Mange av spørsmålene overlapper hverandre, og vi bevegde oss frem og tilbake i guiden etter som samtalen ble til. Vi holdt oss til samme spørsmål for alle informantene, slik at systematiseringen ble enklere i etterkant.

Før første intervju hadde vi et prøveintervju med en kollega. Dette ble gjort for å teste ut intervjuguiden, og sjekke om spørsmålene var forståelige. I tillegg ønsket vi å sjekke om intervjuet kunne gi oss svar på vår problemstilling. Etter prøveintervjuet gjorde vi noen små justeringer på guiden, slik at spørsmålene ble mer tydelige på det vi ønsket svar på.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass og hadde en varighet på ca.45 minutter. Vi forsøkte å skape en avslappet atmosfære for best mulig dialog og kvalitet på intervjuene. Vi brukte noe tid innledningsvis for å presentere oss selv og vår hensikt med studien. Vi gikk gjennom informasjonsskriv og samtykkeskjema. Informantene fikk informasjon om frivillig deltakelse og muligheten for å trekke seg når som helst. Vi forklarte at vi ønsket en uformell tone i intervjuet, hvor informantene sammen delte sine erfaringer rundt tema. Det ble brukt lydopptak som ble skrudd på etter en innledende samtale og presentasjon. Dette for å ivareta anonymiteten til informantene.

Under intervjuene opplevde vi det som en fordel å være to. Vi vekslet på å lede intervjuene med spørsmål ut fra intervjuguiden, mens den andre tok notater og fulgte opp dersom noe burde utdypes. Den som noterte hadde også ansvar for å notere ned inntrykk underveis, slik at disse ikke blir glemt i videre prosess. Vi har begge jobbet som ledere en tid og er vant til å lede møter, noe som opplevdes som en fordel i intervjusettingen. Samtidig var det en ny situasjon og erfaring, og vi lærte underveis mellom intervjuene. Vi opplevde en trygg atmosfære i intervjuene, og fikk frem mange ulike synspunkt på temaene.

3.4 Analyse

Etter at intervjuene var gjennomført og alle data innhentet, må materialet organiseres og gjøres tilgjengelig for analyser. Lydopptak som ble gjort under intervjuene, ble omgjort til tekst for å kunne gjøre en systematisk analyse av materialet. Videre vil det bli redegjort for prosessen fra lyd til tekst og selve analysedelen.

3.4.1 Transkribering

Etter at intervjuene var gjennomført satte vi av tid til å gå gjennom dataene. Vi fordelte intervjuene mellom oss for transkribering. Transkribering innebærer at man omgjør data fra lydopptak om til tekst. Vi har valgt å transkribere alle intervju selv, da vi vurderer at det reduserer risiko for misforståelser.. All tekst ble omgjort til Norsk bokmål uten at vi erfarte at innholdet ble påvirket av omgjøringen (Malterud, 2017, s. 77).

Vi har etter beste evne transkribert lojalt uten tolkning for å gjengi informantenes svar, slik deres meninger og erfaringer kom frem under intervjuene (Malterud, 2017, ss. 77-78).

Transkripsjonen er anonymisert slik at det er ikke brukt navn på informantene. I setninger der navn på steder, arbeidsplasser eller kollega er brukt, er disse blitt sladdet. All tale er transkribert, og bekreftende støtteord som «mm» er inkludert. Uferdige setninger er også nedfelt akkurat som det ble sagt.

3.4.2 Systematisk tekstkondensering

Vår studie skal bidra til ny kunnskap om det å lede i en langvarig krise. Vi skal bruke tekst fra enkeltpersoner til å finne ny kunnskap som kan gjelde for flere, gjennom å lese historier på tvers og tolke gjennomgående trekk. Tolking og abstraksjon er sentralt i analysen av data (Malterud, 2017, s. 85).

Utgangspunktet for analysedelen er vårt transkriberte materiale fra intervjuene samt intervjuguiden. Vi benytter en tverrgående analyse hvor likhetstrekk og variasjoner sammenfattes og fortolkes (Malterud, 2017, s. 93). I kvalitativ analysemetode brukes prinsippene med dekontekstualisering etterfulgt av rekontekstualisering. Dette innebærer at vi skaffer oss et overblikk over materialet, for så å bryte materialet ned. Videre settes meningsbærende enheter sammen med andre deler som sier det samme. Rekontekstualisering er fortolkningene og presentasjon av funn (Malterud, 2017, s. 85). Vi setter så sammen funnene med den teoretiske rammen for undersøkelsen.

Systematisk tekstkondensering er en metode for tematisk tverrgående analyse av kvalitative data. Metoden er valgt som analysemetode for vår studie. Metoden har en trinnavis

fremgangsmåte som bidrar til systematisk arbeid med analysen, hvor vi kan belyse hvordan vi har kommet frem til våre resultater (Malterud, 2017, s. 98). Analysen gjennomføres i fire trinn: å få et helhetsinntrykk, å identifisere meningsdannende enheter, å abstrahere innholdet i de meningsdannende enhetene og å sammenfatte betydningen av dette (Malterud, 2017, s. 98).

Trinn 1: Å få et helhetsinntrykk med foreløpige temaer.

Første trinn handler om å bli kjent med innsamlet data og få en oversikt. Tekst leses gjennom for å skape seg et helhetsbilde, og temaer som kan belyse problemstillingen vurderes. I dette trinnet jobber vi aktivt med å sette egen forforståelse og de teoretiske referanserammene til side, og være åpen for det materialet som gjennomgås (Malterud, 2017, s. 99). Det er anbefalt å ikke gå for bredt ut, men starte med å identifisere fire til åtte foreløpige temaer i teksten. Disse er kun et første steg i organisering av materialet, og ikke resultater eller systematisk tolkning (Malterud, 2017, s. 99).

Vi startet med en felles gjennomgang av alle fem intervjuene, for å danne oss et helhetsinntrykk, og sammen vurdere mulige temaer som kunne si noe om problemstillingen. Temaer som ble identifisert var team, kommunikasjon, tilgjengelighet og nye/endrede arbeidsoppgaver.

Trinn 2: Identifisere meningsbærende enheter.

Vårt transkriberte materiale er på 55 sider fra de fem intervjuene. I trinn to av analysen blir materialet som skal studeres nærmere organisert, mens resten legges vekk. Malterud anbefaler at man starter med tre til fem foreløpige tema som danner grunnlaget for kodegrupper. Vi gjorde en grundig gjennomgang av materialet og brukte tid sammen for å finne de foreløpige teamene som kunne belyse vår problemstilling (Malterud, 2017, s. 100). Vi startet ut med temaene som ble identifisert i trinn 1 som kodegrupper. Under de fire hovedtemaene systematiserte vi teksten i subgrupper.

I dette trinnet av analysen skjer det en dekontekstualisering, hvor deler av teksten som kalles meningsbærende enheter, hentes ut fra sammenhengen de står i, og sorteres inn i kodegruppene. I denne fasen anbefaler Malterud å ta med litt for mye heller enn for lite.

Samtidig som meningsbærende enheter blir merket, starter vi også med å systematisere disse. Det kalles koding (Malterud, 2017, s. 101).

Vi jobbet oss gjennom en og en kodegruppe, sett opp mot det transkriberte materialet, for å skille relevant tekst fra irrelevant. Kodegruppene ble utviklet og justert underveis, og det ble lagt til flere koder etter hvert som vi jobbet oss gjennom materialet (Malterud, 2017, s. 103).

Eksempel på inndeling i kodegruppe, med subgrupper og tilhørende meningsbærende enheter:

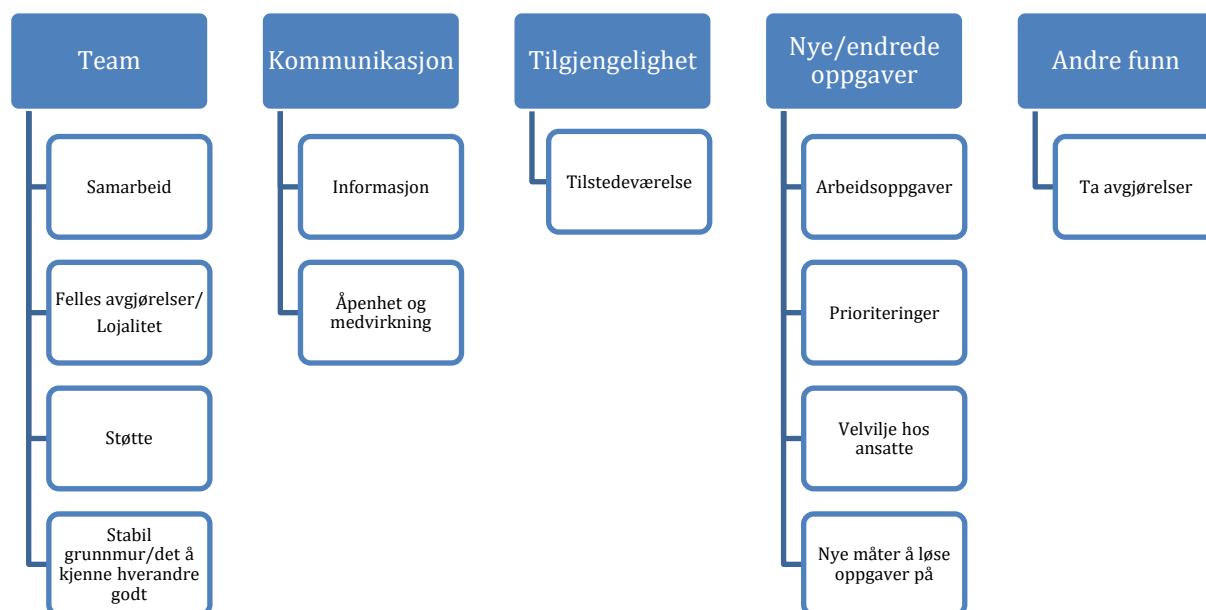
Meningsbærende enhet	Subgrupper	Kodegruppe
«Nei ikke på en ny måte,, men vi har samarbeidet tettere.. oftere enn før»	Samarbeid	Team
«Så det var jo veldig viktig at du følte.. vi tok felles beslutninger og står for det»	Felles avgjørelser og lojalitet til avgjørelser	

Tabell 2: Eksempel på kodegrupper

Trinn 3: Kondensering – fra kode til abstrahert meningsinnhold

I det tredje analysetrinnet skal vi abstrahere informasjonen vi har sortert, ved å identifisere og kode de meningsbærende enhetene. Vi skal gjennom systematisk arbeid hente ut mening ved å kondensere innholdet de meningsbærende enhetene. Kondensat er tekst, et kunstig sitat, som bærer med seg innholdet fra de meningsbærende enhetene i en omsatt mer generell form (Malterud, 2017, ss. 106 - 107). Kondensatet er et arbeidsverktøy, et notat, som skal brukes i analysens fjerde trinn. Kondensatet skal gjenfortelle det som står i den aktuelle subgruppen.

Vi valgte i dette trinnet å systematisere kodene og laget kategorier. Vi endte opp med fem hovedkategorier og en rekke underkategorier. Vi opplevde å ha god oversikt over materialet, og gjennom detekstualiseringen fikk vi frem informasjon som lå gjemt i teksten. Kategoriene ble til slutt som dette:



Figur 5: Oversikt over kategorier, funn

Trinn 4: Fra kondensering til beskrivelser, begreper og resultater

I analysens fjerde trinn skal bitene settes sammen, en rekontekstualisering. Vi skal sammenfatte våre funn og formidle disse på en måte som er lojal overfor deltakerne. I denne fasen skal vi vurdere om våre resultater gir en gyldig beskrivelse av opprinnelig sammenheng.

Vi har valgt å innhente data i form av intervjuer. Intervjuguiden er bygd opp etter Boin m.fl.(2013) sin modell for hvordan ledere kan bruke en krise som en mulighet for læring. Når vi i siste trinn av analysen setter sammen våre funn og resultater, vil disse bli presentert i lys av teorien undersøkelsen vår bygger på.

Vi skal bruke kondensatene til å lage en analytisk tekst for hver kodegruppe og subgruppe. Den analytiske teksten skal bestå av resultatene vi har kommet frem til, som kan knyttes til vår problemstilling. I resultatkapittelet vil overskriftene bestå av navn på kodegruppene som har fått sitt endelige navn (Malterud, 2017, ss. 108 - 109).

I den analytiske teksten blir andres meninger gjenfortalt, og forfatterne må ta ansvar for sine tolkninger. Vi bruker tredjepersonform fordi vi gjenforteller på vegne av andre, og med det blir det ny kunnskap (Malterud, 2017, s. 109). Beskrivelser av funn og tolkninger må vurderes

om de kan tilbakeføres til opprinnelige data, eller om de kan ha blitt lagt til under analysearbeidet. Det må videre vurderes om det er meningsbærende enheter som eventuelt motsier funnene (Malterud, 2017, s. 110).

3.5 Validitet og relabilitet

3.5.1 Validitet (gyldighet)

Validitet handler om hva våre resultater gir gyldig kunnskap om. Det skal være en sammenheng mellom det vi ønsker svar på og de strategier vi velger underveis for å få frem kunnskap. Er metoden egnet til å få svar på de spørsmålene vi stiller? (Malterud, 2017, s. 23). Vi skal gjennomgå punkt for punkt for å utvikle motforestillinger og tolkninger av alternative muligheter.

En kontinuerlig valideringsholdning bidrar til at vi lærer underveis i forskningsprosessen. Vi skal stille spørsmål til de ulike delene av prosessen underveis. Er problemstillingen og utvalget relevant? Er de teoretiske perspektivene vi har brukt, egnet til å forstå temaet vi ønsker å vite mer om? Er analysestrategi og presentasjonsform egnet til å gi relevante svar på problemstillingen? Alle forskningsprosjekt har svakheter, og det er vår jobb å prøve å avdekke disse underveis (Malterud, 2017, s. 192).

Vi startet ut med en plan om å gjøre både individuelle intervjuer og fokusgruppeintervjuer. Det var fordi vi hadde en forventning om at fokusgruppene ville gi oss noen flere innspill som vi kunne undersøke videre i dybdeintervjuene. Ettersom fokusgruppeintervju ikke lot seg gjøre, endte vi opp med fem individuelle intervju. Underveis i gjennomføringen av intervjuene så vi at informantene hadde ulike erfaringer, og ulik tilnærming til våre spørsmål. Det er personlige erfaringer som blir delt, og vi undres om disse ville blitt delt i like stor grad i en gruppe. I etterkant av intervjuene er vi usikre på om fokusgrupper ville gitt oss mer informasjon om problemstillingene, eller om vi muligens har fått mer ut av flere individuelle intervju.

Det kan stilles spørsmål til om et utvalg på fem informanter er tilstrekkelig til å belyse vår problemstilling. Mulig vi hadde fått helt andre svar dersom vi hadde intervjuet på tvers av flere kommuner, eller på tvers av flere sektorer. Tid og kapasitet hos forskerne har vært

viktige momenter i denne vurderingen. Malterud hevder at det er viktigere å etablere et utvalg med god informasjonsstyrke, enn å ha fokus på et bestemt antall informanter (Malterud, 2017, s. 65).

Vi sammenligner våre funn med Baldersheim m.fl. (2021). Denne studien har et mye større utvalg av informanter, fra flere ulike sektorer innen kommunen. Studien er også gjennomført utenfor krisetid, og kontekst for ledelse vil derfor være ulik fra vår studie. Baldersheim m.fl. sin studie vil derfor kunne gi oss et visst sammenlikningsgrunnlag, men det vil likevel være nødvendig å se det i lys av kontekst kriseledelse som vår studie først og fremst har fokus på.

Funn i en kvalitativ studie vil være påvirket av forskerne, deres forforståelse og hva det blir lagt vekt på i forskningsprosessen. Våre funn er et produkt av våre valg, både i problemstilling, teori, metode og analyse. Dersom studien hadde blitt gjennomført av andre med annen fagbakgrunn og erfaringer, ville resultatene kunne sett annerledes ut (Malterud, 2017, s. 106). Vi har underveis gjort rede for valg, teoretiske perspektiv og forforståelse som gjøres rede for i punkt 3.5.1, slik at leserne kan vurdere om det har påvirket våre funn. Vi har brukt metoden systemisk tekstkondensering for å jobbe gjennom oss analysen, for en mest mulig objektiv tilnærming.

Forforståelse kan noen ganger stå i veien for å oppdage nye funn i materialet (Malterud, 2017, s. 45). Resultatene av vår analyse har gitt både forventede funn og overraskende funn. Det er en styrke ved studien at vi har klart å se forbi våre forventninger, og funnet overraskelser underveis.

I kvalitative undersøkelser stilles det spørsmål til overførbarhet, om funnene vil være relevant i andre sammenhenger (Malterud, 2017, s. 24). I vår studie vil overførbarhet kunne knyttes til gjenkjennelse. Andre kommunale helseledere vil kunne kjenne seg igjen i erfaringene som er delt i denne studien. Gjenkjennelser knyttet til lederrollen i pandemien kan også overføres til annen krisehåndtering i kommunene.

3.5.2 Relabilitet (pålitelighet)

Studiens reabilitet er knyttet til innsamlet datamateriale. Undersøkelsesopplegget, datainnsamling og analyse vil påvirke de resultatene vi får (Jakobsen, 2015, s. 241). I en kvalitativ studie som vår, vil vi ikke kunne teste resultater på lik linje med en kvantitativ undersøkelse. I vår studie er det samtalen som styrer datainnsamling og vi bruker oss selv som verktøy. Vår tolkning av dataene vil være ulik andres tolkning, da ingen har akkurat samme bakgrunn som oss.

Både vi som forskere og intervjuere og omstendighetene rundt intervjuet vil kunne påvirke resultatene vi får (Jakobsen, 2015, ss. 243-244). Vi har forsøkt å skape en trygg atmosfære rundt intervjuene ved å gi informasjon på forhånd og ved å besøke informantene i deres omgivelser. I intervjuene har vi vært bevisst på å kun innhente informantenes erfaringer, uten å bekrefte informasjonen de har gitt med egne erfaringer og synspunkter.

En annen trussel mot troverdighet er slurv ved behandling av data, både i transkriberingen og analysedelen (Jakobsen, 2015, s. 245). Vi har forsøkt å gi en detaljert beskrivelse av metodevalg, utvalg og behandling og analyse av data. Dette vil styrke studiens reabilitet.

3.5.3 Forforståelse

Forfatterens tolkningsgrunnlag kalles forforståelse. Vi har med oss egne erfaringer, oppfatninger og kunnskap som farger måten vi ser verden på. Vår forforståelse vil kunne påvirke det vi observerer, og hvordan vi vektlegger funnene og tolkningen av funn. Forforståelse vil også kunne prege det vi forventer av resultater i denne studien. Malterud sier at forskers ståsted vil påvirke valg av problemstilling, metode og utvalg. På denne måten vil forskeren som person påvirke hele forskningsprosessen og resultatene. Det er derfor viktig at forfatterne gjør rede for egen forforståelse, slik at resultatene kan vurderes ut fra dette (Malterud, 2017, s. 43).

Forfatterne av denne studien er begge utdannet sykepleiere. Vi jobber som ledere på ulike nivå i en liten kommune, og har hatt disse stillingene gjennom pandemien. Vi har derfor egne erfaringer og opplevelser av hvordan lederrollen har blitt påvirket av krisen, og det har vært med å prege valg av problemstilling og intervjuguide. Ved gjennomføring av intervjuene var vi spesielt bevisst på å ikke uttrykke egne opplevelser eller erfaringer som kunne påvirke

informantene. Vi har gjennom hele masteroppgaven prøvd å gjøre rede for valg og vurderinger. Dette for å belyse at vi er bevisst vår forforståelse gjennom forskningen.

Vår oppgave bygger også på et teoretisk grunnlag som påvirker vårt utgangspunkt for problemstilling og vår forståelse av funn. Vi har valgt å bygge opp intervjuguiden rundt teori om ledelse og evaluering av kriseledelse. Denne teorien gir utgangspunktet for oppgaven, og vil prege alle våre funn.

3.6 Forskningsetiske hensyn

Forskning er underlagt lover, forskrifter og etiske standarder. Forskeren har plikt til å vurdere hvordan forskningen vil påvirke den vi forsker på og hvordan vår forskning vil bli oppfattet (Jakobsen, 2015, s. 45). Vår studie inneholder behandling av personopplysninger og er derfor forhåndsgodkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (vedlegg 1). I det følgende redegjøres for forskningsetiske overveielser knyttet til samtykke og anonymitet.

3.6.1 Informert samtykke og anonymitet

I vår studie har informantene fått informasjon via samtykkeskjema laget ut fra mal fra NSD. I tillegg ble informasjon gitt muntlig i forkant av intervjuene. Det ble benyttet båndopptaker i intervjuene. Opptakene har blitt oppbevart adskilt fra samtykkeskjema som har vært forsvarlig innelåst. Opptak har blitt omgjort til tekst av forfatterne selv. Etter at transkribering og analyse var ferdig, ble opptakene slettet.

I presentasjon av funn har vi ikke delt informasjon som kan gjengis til enkeltpersoner eller arbeidsplasser. Utvalg har kun blitt omtalt som informanter. Presentasjon av funn er gruppert etter tema, slik at det ikke skal være lett å gjenkjenne personer og enkeltes meninger.

3.7 Kritiske refleksjoner rundt design og metodevalg

Vi har valgt en kvalitativ metode for vår masteroppgave. Vi mente at denne metoden best ville gi oss svar på problemstillingen, da vi ønsker å gå i dybden på å innhente erfaringer fra noen få informanter. Vi valgte å bruke god tid på hver enkelt informant for å innhente deres erfaringer og kunnskap omkring tema.

Vi har ingen garanti for at valg av metode vil gi oss gode svar på vår problemstilling. Svarene vi får i intervjuene avhenger av informantenes evne til å uttrykke seg, og vår evne til å ta imot, tolke og analysere informasjonen. En svakhet i vårt metodevalg er at vi har et lite utvalg informanter, noe som gir lite bredde i funnene. Utvalget vil ikke være representativt, og funnene kan derfor ikke generaliseres. Gjennom vår analyse og fortolkning håper vil likevel å tilføre noen erfaringer rundt temaet som kan overføres til andre liknende situasjoner i fremtiden.

I kvalitativ metode vil intervjuene være påvirket av forskernes dagsform, med evne til å ta tak i viktige utsagn og følge opp disse. I intervjuene var det viktig å være åpne og fleksible, samtidig som vi hadde vår intervjuguide å forholde oss til. Vi var heldige som fikk inn et ekstra intervju en av dagene, og dette gjorde pausene mellom intervjuene kortere. Vi var obs på å legge inn noe ekstra tid etter denne dagen, for å sikre at vi fikk med oss all informasjonen som ble formidlet.

Under koding av data satt vi sammen og gikk gjennom hvordan vi forstår og fortolker dataene. Vi har korrigert hverandre når vi har vært usikre på om vi har forstått dataene rett. Vi har stilt oss spørsmål om vi tolker det slik grunnet egne erfaringer, eller om det er informantenes meninger vi ser.

Uansett valg av metode vil det være fallgruver. Vi har forsøkt å være bevisst utfordringer og begrensninger i våre valg, for å minimere feilkilder. Vi vil nok uansett ha områder vi ikke ser eller er bevisste.

4.0 Presentasjon av funn

I denne oppgaven har vi innhentet erfaringer knyttet til hvordan Covid-19 pandemien har påvirket mellomlederrollen i en norsk småkommune. Vi har samlet erfaringer knyttet til å lede i en langvarig krise og innhentet synspunkter på om pandemien har påvirket innholdet i mellomlederrollen. Vi har valgt å presentere funnene ut fra oppbygningen i tabell på side 31, med hovedkategoriene team, kommunikasjon, tilgjengelighet, nye/endrede arbeidsoppgaver og andre funn. Funnene underbygges av direkte sitater fra transkripsjonene som illustrerer våre observasjoner. I kapittel 5 følger den teoretiske analysen av våre funn.

Gjennom intervjuene fant vi at innholdet i mellomlederrollen har blitt påvirket i større eller mindre grad. Mellomlederne har fått nye og endrede arbeidsoppgaver. Som følge av dette har det vært nødvendig å gjøre prioriteringer og å være kreative.

Videre kommer det frem at det å lede i en langvarig krise har fått tydeligere frem betydningen av det å jobbe i et team. I en krevende krise som pandemien har vært, er det å ha noen å lene seg på spesielt viktig. Det å ha støtte i avgjørelser, støtte fra ledelsen og forankring gjennom styringsverktøy pekes på som sentralt for lederne gjennom pandemien. God kjennskap til hverandre i forkant og en stabil grunnmur har betydning for hvordan man klarer å håndtere en krise.

Tilgjengelige og tilstedeværende ledere blir pekt på som en suksessfaktor for å ivareta de ansatte og tjenestene. I tillegg viser funnene at tydelig kommunikasjon er en spesielt viktig lederoppgave i krisen. Det kommer frem at informasjonsbehovet er enormt både for ledere og ansatte i en krise, og å dekke dette behovet er en krevende del av lederrollen i krisehåndteringen.

En lederoppgave som fremheves er betydningen av å ta avgjørelser i en krise. Det er utfordrende å ta beslutninger med et tynt kunnskapsgrunnlag, samtidig som det er helt nødvendig at lederne tar beslutningene. Involvering og gode prosesser i beslutninger kan være krevende i krisetid når alt skjer i et raskere tempo enn normalt.

4.1 Innholdet i mellomlederrollen.

Gjennom intervjuene kommer det frem at innholdet i mellomlederrollen har blitt påvirket av pandemien. Informantene forteller om endrede og nye arbeidsoppgaver som bare kom over dem. I tillegg forteller informantene om ulike prioriteringer som har blitt gjort underveis. Pandemiens påvirkning på lederrollen har gjort at kreativitet har kommet frem, sammen med nye ressurspersoner som har dukket opp.

4.1.1 Arbeidsoppgaver

Innholdet i mellomlederrollen ble på ulike måter påvirket av pandemien. Gjennom intervjuene kommer det frem at lederne hovedsakelig var praktisk orientert i starten av pandemien. Det kom til en rekke nye oppgaver som bare måtte løses. Det beskrives et stort behov for koordinering av personell og oppgaver.

«Pandemien har jo vært mange oppgaver som har blitt, altså nye oppgaver som har oppstått.» Informant C.

Alle mellomlederne beskriver endring i sin arbeidshverdag som følge av pandemien. Både økt arbeidsmengde og nye oppgaver kom til, der en i oppstarten skulle lage planer, risikovurderinger og retningslinjer for sin egen virksomhet. Flere viser til at de fikk disse ansvarsoppgavene på toppen av eksisterende oppgaver. I tillegg fikk informantene andre ekstraoppgaver som å opprette smittesporingsteam, isolasjonspost og vaksinerings, sørge for å skaffe smittevernsutstyr og oppdatere lagerbeholdning. En informant forteller at avdelingen måtte yte flere ekstra tjenester som følge av at dagsenter og arbeidsplasser stengte ned.

«Det andre er jo dette med rutiner ikke sant det med er det oppdatert, justering av rutiner, nå trenger vi det. Og det har jo vært sånn uendelig. Du har ikke mer enn fått laget ferdig, så kommer det en ny» Informant C.

Informantene beskriver et spenn av krav som skulle tilfredsstilles samtidig. Det var nødvendig å prioritere kjerneoppgavene og sørge for at driften i avdelingen gikk, samtidig som planverk

skulle produseres og oppdateres. Noen av informantene beskriver dette presset som høyere enn andre.

«...Ledere må inn i drift og så videre. Men det vi hadde å håndtere da det var jo ikke på plass. Det så vi, vi hadde ikke forutsett og det ble ikke tid å sette opp planer det var jo i grunn å håndtere det i drift. Selvfølgelig i ettertid så har vi jo lagt planer. Det kom jo krav ifra personalkontoret at vi måtte ha risikoanalyse i henhold til korona, men prioriteringen var jo å løse driftsmessige utfordringer» Informant B.

Samtidig som innholdet i lederrollen har blitt påvirket av nye og endrede arbeidsoppgaver, så forteller informantene om en stor velvilje og engasjement hos de ansatte. De har både tatt grep på sin fritid for å forsøke å unngå å ta med inn smitte på arbeidsplassen, samt tatt ansvar og brettet opp armene og jobbet mye i perioder med store belastninger. Særlig når det har vært perioder med høyt fravær eller smitte har det vært avgjørende at de ansatte har vist velvilje og stilt opp slik de gjorde.

«De var gull verdt. Faktisk, de har virkelig stått på. Og ordnet og styrt, kan jeg si det sånn, og gjort det beste de kunne. Det skal de ha skryt for. Eller det har de fått skryt for» Informant E.

Nye ressurspersoner har dukket opp i kjølevannet av pandemien. Flere av informantene forteller om personer som har påtatt seg viktige koordinatoroppgaver som trekker i tråder og sørger for at hjulene sviver gjennom pandemien. Informant E påpeker at det er viktig at man får rette folk på rett plass når oppgavene skal løses.

«Åsså er det noe med å ha de rette personene der.» Informant E.

4.1.2 Prioriteringer og kreativitet

Alle informantene forteller om prioriteringer som måtte gjøres i lederhverdagen som følge av de økte oppgavene. Noen ledere opplevde personellmangel og måtte prioritere hvilke oppgaver som kunne utsettes eller tas bort. Andre ledere opplevde å måtte prioritere å få driften til å gå rundt på bekostning av beredskapsplaner og risikovurderinger i starten av pandemien. Samtidig sier en av informantene at man som leder er vant til å omstille seg og hive seg rundt etter hva som skjer. Pandemien har kanskje bare fremhevet nødvendigheten av prioriteringer, og et økt behov for dette gjennom krisen.

«Ja det ble mye økte arbeidsoppgaver og de arbeidsoppgavene du har til vanlig i hverdagen blir bare satt til side. Og så gjør du kun de nødvendige som økonomirapportering og lønnskjøring og de tingene der. Det er de du tar som er de viktigste.» Informant E.

I startfasen ble det for flere av informantene mye fokus på planarbeid og risikovurderinger for å klargjøre driften til koronahverdagen.

«Ja altså det ble jo på en måte at man måtte prioritere i forhold til dette og det å lage rutiner og retningslinjer for både hvordan driften skulle være og hvordan man skulle håndtere et eventuelt smitteutbrudd, var jo på en måte oppgaver som måtte prioriteres. Alt annet ble jo lagt til sides». Informant C.

En informant oppga at enheten også i perioder måtte gjøre prioriteringer hva som var de viktigste oppgavene når de ikke hadde nok personal, samt skulle forebygge potensiell smitte til de sårbare gruppene.

«kjernedrift, altså ikke sant, folk får mat og det stellet de skulle ha» Informant B.

Samtidig oppgir flere av informantene at de gjenopptok normaliteten ganske snart. Selv om korona ble første prioritet, så ble også mange av de ordinære arbeidsoppgavene gjennomført.

«Pandemien har blitt litt sånn hverdagen...» Informant A.

Alle informantene forteller om nye måter å løse oppgavene på i løpet av pandemien. Det har dukket opp mange kreative løsninger for å opprettholde et godt tjenestetilbud til brukerne. Det er bygget bål plass og plantet frukthage i stedet for kjøreturer, og det er opprettet nye typer oppfølging til brukere som til vanlig hadde plass på dagsenter og andre dagtilbud.

«vi prøvde hele veien å være kreative og tenke hva tror vi vil være lurt å gjøre nå. Sånn at vi er forberedt, uansett om det blir sånn eller sånn». Informant A.

Kreativitet blir av mange pekt på som en viktig faktor i pandemihåndteringen. Det har som følge av økt arbeidspress dukket opp nye og kreative måter å løse oppgavene på.

Informantene forteller at krisen har ført inn kreativitet i avdelingene, både hos lederne og hos de ansatte.

«Ja det var mye kreativt. Mye kreative løsninger for å få det til å gå rundt.» Informant E.

4.2 Lederen – betydningen av å være en del av et team.

Gjennom intervjuene kommer det frem at samarbeid i team har vært betydningsfullt for lederne for å håndtere krisen. Alle informantene beskriver et tett og godt samarbeid med andre ledere og medarbeidere. Samarbeid internt i kommunen har blitt styrket gjennom pandemien. Videre kommer det frem at samarbeid ut over kommunegrensene har vært mindre gjennom pandemien enn ellers.

4.2.1 Samarbeid

Informantene forteller om et tettere samarbeid innad i kommunen gjennom pandemien. Mellomlederne har hatt hyppigere møter og tettere kontakt i ledergruppene gjennom krisen. De beskriver ikke nye måter å samarbeide på, men et tettere samarbeid. Samarbeidet har også naturligvis blitt mer digitalt som følge av begrensninger i møtepunkter. Digitale møter på Teams har blitt en naturlig del av samarbeidet.

Alle informantene peker på betydningen av samarbeid, og støtte i hverandre som svært viktig gjennom krisen. Det beskrives godt samarbeid mellom avdelingsledere på tvers, og innad i ledergrupper i avdelingene. Betydningen av å ha et team, en gruppe, å samarbeide med poengteres flere ganger. Lederne beskriver usikkerhet i mange avgjørelser og beslutninger, og at det i den sammenheng har vært godt å ha temaet rundt seg.

«Igjen så har det, har hatt gode personer rundt meg som har vært en støtte som gjør at man har stått godt.» Informant C.

Informantene forteller at samarbeid ut over kommunegrensene har blitt redusert, mye grunnet begrensninger i å kunne møtes. Samarbeid med andre kommuner har ikke vært like hyppig og godt som før. Det har likevel vært noe samarbeid rundt tilbud til befolkningen på tvers av kommunegrensene. I tillegg har ledere på tvers av kommunene delt informasjon og råd via

epost. Kommunelegene i nærliggende kommuner har hatt tett dialog seg imellom. Det har vært noe dialog med lokalsykehuset for råd i forhold til smittevernsrutiner. Enkelte avdelinger har også hatt samarbeid med politiet knyttet til håndtering av spesifikke brukergrupper.

I tillegg pekes det på betydningen av å spille hverandre gode, og å utnytte hverandres styrker. Ved å fordele oppgaver slik at ikke alle behøver å gjøre det samme, blir man mer effektiv og det blir bedre kvalitet på det som leveres ut til befolkningen. Spesielt en av lederne er også opptatt av det å ha rette personer til de enkelte oppgavene. Blir det for mange personer og uklare linjer, så blir det kaos i krisehåndteringen. Videre beskriver informantene viktigheten av å ha gode folk under seg, noen man kan delegere oppgaver til, som man vet at utfører oppgavene på en god og trygg måte.

«det å spille på lag sånn at ikke nødvendigvis alle må gjøre det samme men at jeg gjør det for alle og så gjør du det for alle. Og så blir det både mer effektivt og bedre kvalitet på det. At man sånn sett har et godt team som funker tenker jeg er veldig bra.» Informant D.

To av informantene forteller også om store ekstra belastninger i arbeidsmengde og peker i den forbindelse på viktigheten av å ha flere personer å spille på. Det bør være flere folk som kan utføre de samme oppgavene, et team, for at man skal klare å stå i oppgavene i en så lang krise som pandemien har blitt.

«Så kanskje akkurat det der at det med å ha flere å spille på som kunne gjort den samme, altså. Savnet det.» Informant E.

4.2.2 Felles avgjørelser/lojalitet

Informantene forteller om en rekke vanskelige beslutninger som måtte tas spesielt i starten av pandemien. Det var av stor betydning av at disse ble tatt i fellesskap. Det å kunne stå sammen som ledergruppe i disse situasjonene har vært viktig. Informantene beskriver tett dialog i ledergruppene hvor man fikk en felles forståelse av situasjonen, og at beslutninger ble tatt i fellesskap.

Beslutninger som ble tatt, ble tatt ut fra øyeblikkets informasjon. Det hendte at avgjørelser måtte gjøres om på etter drøfting og ny informasjon. En felles forståelse av denne informasjonen var likevel viktig når beslutningene ble tatt.

Informantene peker på viktigheten av at alle er lojale til de beslutninger som fattes. Beslutninger har blitt tatt uten at man har hatt muligheten til å diskutere og drøfte gjennom og det er ikke alltid alle har vært enige i beslutningene. Likevel påpekes betydningen av lojaliteten til disse avgjørelsene. Noen av informantene forteller om episoder hvor noen avdelinger ikke har forholdt seg lojalt til avgjørelsene som har blitt tatt. Det har skapt utfordringer og frustrasjon.

«hvis man skal si noe som kanskje har vært litt vanskelig så er det jo det at i en krise så gjør man jo forskjellige vurderinger, og det er ikke alltid at alle lederne i kommunen ville tatt samme avgjørelse eller er helt enige da. Så vi har på en måte tatt avgjørelser som vi bare må stå for og så vet vi jo at ikke alle ville tatt helt de samme» Informant E.

Informantene peker på det å fatte beslutninger som en viktig del av sine lederoppgaver, noe som blir mer fremtredende i en krise.

«som leder så må du på en måte være den som avgjør hvordan ting skal gjøres og hva folk skal forholde seg til. Sånn at man gjør det likt når det er behov for det. Så det å avklare det som må avklares er jo en viktig bit. Og ta avgjørelser og formidle det ut og gjøre det kjent. Sånn at folk får lettere til å styre deretter og ting som må gjøres da blir gjort og at de vet hva de skal svare på spørsmål i fra andre. Så det har vel kanskje vært det aller viktigste».

Informant D.

Noen av informantene fortalte at avgjørelser noen ganger ble tatt på et manglende kunnskapsgrunnlag. Føringerne fra kriseledelsen kom tidvis litt sent, og noen avgjørelser måtte man ta uten å vite helt. Samtidig har alle informantene opplevd å ha støtte oppover hos sin overordnede leder, og har hatt mulighet til å kunne ta kontakt dersom de ønsket å drøfte problemstillinger.

Kommuneoverlegen trekkes frem som en særlig ressurs i forbindelse med å ta beslutninger, og har gjennom hele pandemien vært tilgjengelig for lederne, og blir omtalt som en veldig

viktig hjelp. Informantene opplever ikke å ha stått alene i avgjørelsene som ble tatt. En informant trekker også frem pårørendekontakter som de har hatt tett kontakt med som en støtte når avgjørelser skulle tas.

Samtidig som informantene opplever å ha hatt god støtte i beslutningstakingen, kommer det frem at det har vært vanskelige avgjørelser som måtte tas, da særlig i starten av pandemien.

En av informantene vektlegger betydningen av å ta en avgjørelse enten det er krisetid eller ikke, og peker på dette som en viktig lederoppgave.

«... det verste du kan gjøre er å ikke ta en avgjørelse. Å ta en avgjørelse og kanskje finne ut etterpå at det ikke var helt sånn, det er helt greit... for da retter du på det. Det gjør ingenting å innrømme.. oi, jeg har tolket det feil, vi har gjort det feil. Men nå må vi gjøre det rett...»

Informant B.

4.2.3 Støtte, både ansatte og leders behov for støtte

Informantene beskriver regler og retningslinjer fra regjeringen som noe utydelige og mangelfulle. Det har vært utfordrende å styre etter disse retningslinjene, og lederne kunne ha ønsket seg tydeligere støtte i styringsverktøy fra regjeringen. To av informantene peker på regjeringens prioriteringer av oppvekstsektoren i håndteringen av pandemien. Opplevelsen er at helse og omsorg ble mer overlatt til å finne ut av tingene selv, og at de hadde ønsket seg mer tydelige retningslinjer og føringer. Informantene peker også på at de retningslinjene som kom var utydelige og utfordrende å tolke.

«Og ikke sant den største utfordringen er jo dette her med tolkning av nye retningslinjer fra helsedirektoratet, når det har vært tolkninger på det da. Det er ikke alltid de har vært like tydelige.» Informant C.

Koronaavtalen, som er redegjort for i innledningens punkt 1.5.4, pekes på som et nyttig styringsverktøy for å mobilisere arbeidskraft i en krevende periode av pandemien.

«...og så kom jo den koronaavtalen... den tror jeg var nyttig og viktig at den kom... at de fikk litt ...holdt jeg på å si... lønn for strevet» Informant A.

Lederne er alle enige i at det er betydningsfullt å ha god støtte ovenfra. Gjennom pandemien har de fleste informantene opplevd at nærmeste leder har vært lite tilgjengelig. Likevel er informantene enige om at de har fått den støtten de har hatt behov for. Lederne beskriver støtte i eget team og i ledergruppene som kompenserende for at overordnet leder har vært lite tilgjengelig. Alle informantene peker på kommunelegen som en svært viktig støttespiller.

«Og så har vi også hatt en veldig god kommuneoverlege som på en måte har støttet».

Informant B.

«Så jeg har liksom ikke savnet eller følt så mye på at jeg har trengt noe veiledning ovenifra så lenge jeg har hatt diskusjonsparter på huset,» Informant C.

Flere av informantene peker på viktigheten av at man har tillit ovenfra, at overordnet leder gir handlingsrom og mulighet for å ta avgjørelser. Tillit ovenfra er tegn på støtte, og spesielt viktig i krisetid.

Alle informantene snakker mye om det å støtte de ansatte gjennom krisen. Det har vært spesielt viktig å vise at man står i pandemien sammen med de ansatte. Det å gi tilbakemeldinger og støtte opp om jobben de ansatte gjør er viktig i hverdagen og blir ekstra viktig i krisetid.

Lederne beskriver bølger av uro og normalisering etter som pandemien har utviklet seg. De ansattes behov for støtte var naturligvis stort i starten av pandemien, og det har ikke endret seg ettersom krisen har blitt langvarig. Det har vært et stort behov for informasjon og støtte ved hver «bølge» og nye tiltak. Hver ansatt og personalgruppe er ulik, og det har vært variasjoner i behov. Det beskrives som en viktig lederoppgave å sørge for at alle er trygge i situasjonen.

«Ja det i forhold til pandemien så har de nok blitt mer trygge på ting og på smittevern ikke minst, mer trygge på det. Men så er det en uro hver gang det kommer noe nytt.» Informant D.

4.2.4 Stabil grunnmur, det å kjenne hverandre godt.

Informantene forteller at det har vært en fordel for dem at de kjente hverandre godt fra før pandemiene. Det mener de har gjort krisehåndteringen bedre og enklere. Lederne som har jobbet sammen lenge har også håndtert krevende situasjoner sammen før, noe de peker på som en fordel.

«Vi har jo stått i ting før.. ja.. sånn at vi klarte på et vis å ganske fort å få hverdagen tilbake».

Informant D.

En av informantene har i løpet av pandemien fått en ny rolle i kommunen, og mener at det ville vært mer utfordrende å være ny som leder i starten av pandemien. Det at man har god kjennskap til sine ansatte har også betydning for hvor bra man klarer å håndtere krisen. I tillegg mener informanten at de ansattes kjennskap og tillit til lederen er av betydning for hvordan de tåler en krise, hvor stor uroen blir.

«At man kjenner hverandre godt, sant. En vet hva ressursene er og at man kan ja.. fordele oppgaver så blir det gjort og så funker det». Informant E.

Informantene forteller om betydningen av å ha en stabil drift i forkant av at en krise rammer. Det å ha stabilt personell og rutiner i orden vil være av betydning for hvordan man klarer å håndtere krisen. Denne stabiliteten omtales som en stabil grunnmur. Når krisen rammer må man slippe de vanlige oppgavene og fokusere på krisehåndtering. Det at avdelingen da fungerer som den skal er vesentlig for at driften skal bli opprettholdt. Informantene forteller også om betydningen av en stabil ledergruppe med mange års erfaring og som har lite fravær. Det har vært viktig i håndteringen av krisen.

En krise som Covid-19 pandemien avdekker de «hullene som finnes i grunnmuren». Man avdekker at det ikke er nok personell til å ivareta oppgaver, man finner mangler i rutinene som finnes og man ser raskt hvor man kan forbedre seg. Krisen har også åpnet opp for å se nye måter å jobbe på, eller nye måter å løse oppgavene på.

«det er nesten umulig å forutse og forberede seg på alt disse tingene, så det det handler om er å ha et godt lederteam og gode rutiner sånn ellers sånn at man klarer å rydde plass,» Informant C.

«Så det med å ha en større beredskap i forhold til bare det å ha noen hender som du kan fort delegere oppgaver til. Fortløpende for å ta noe av skuldrene, det kunne kanskje vært et sånn forbedringsområde.» Informant C.

4.3 Kommunikasjon

4.3.1 Informasjon

Alle informantene oppgir at deling av informasjon har vært en svært sentral lederoppgave gjennom pandemien, og at det har vært et stort informasjonsbehov fra de ansatte. Et dilemma for lederne har vært at de selv ikke alltid har hatt nødvendig informasjon til å videre bringe.

«... men informasjonsbehov det har det vært, og det har vi jo tenkt at det er det vi må gjøre og ha fokus på.» Informant B.

Informantene forteller om hvordan de praktisk løste det å dekke de ansattes informasjonsbehov. All informasjon ble delt på kommunal mail, og det var forventet at de ansatte oppdaterte seg hver gang de kom på jobb. Det ble også tatt i bruk SMS tjeneste via turnusprogram når det var viktige beskjeder, samt tavlemøter og informasjonstavler.

Særlig i startfasen beskrives mye usikkerhet, mange spørsmål og stort informasjonsbehov hos de ansatte, men at pandemien etter hvert ble den nye hverdagen. De ansatte klarte etter hvert i større grad å orienterte seg selv via informasjon som kom fra helsemyndighetene. Samtidig så opprettholdt informasjonsbehovet seg gjennom hele pandemien knyttet til arbeidsplassen. Spesielt når det kom en ny smittebølge, så ble det igjen spørsmål om gjeldende karantenereregler og hvordan ting skulle løses.

«Vi har vært i forkant så når vi har følt at det har vært en etterspørsel så har vi tenkt at den må vi jo møte, og hvis en har det spørsmålet så er det flere som har det så da velger vi å sende det ut. Når vi da har sendt ut informasjon til pårørende via SMS så har vi samtidig

sendt akkurat samme beskjedene til ansatte, at denne beskjedene er nå gitt til pårørende så vet dere hva som blir sagt til dem». Informant D.

Informasjon fra kommunens kriseledelse kom ut med mål om at informasjonen skulle bli mest mulig lik ut til alle. Samtidig forteller flere av informantene at retningslinjer og regler måtte fortolkes om tilpasses driften i den enkelte avdeling.

«Og så har du utfordringen som jeg sa i stedet dette med tolkning. Så har du omsorgssenteret som har sin driftsform og så vi eller hjemmesykepleien eller vi som på en måte har litt vår driftsform da.. så tolke det inn til de forskjellige ... hvordan gjør dere det, hvordan gjør vi det» Informant B.

Flere informanter trekker frem at det ikke alltid har vært hverken tid og ressurser til diskusjoner eller å ta ting i et rolig tempo. Det har medført at beskjedene og informasjon ble gitt ut til de ansatte, i ettertid har blitt korrigert. Det vises til utfordringer med at informasjon tidvis kunne komme sent fra øverste ledelse og helsemyndigheter. Det gjorde at man først sendte ut informasjon til avdelingene, og så kom tolkningen fra kriseledelsen i ettertid. Informasjonen som var sendt ut samsvarte da ikke alltid med tolkninger gjort i kriseledelsen. Samtidig påpeker informantene at det har vært takhøyde for å luften litt etter hvert både i personalgruppa og opp mot øverste ledelse, og at det gikk seg til utover i pandemien.

Noen var også innom det med ryddighet og gode føringer rundt videreformidling av informasjon. Når informasjonen er mottatt og det er vurdert inn mot egen drift og hvordan det skal gjøres, så er det viktig å lande det først slik at det ikke videreformidles i mange forskjellige versjoner til de ansatte i de ulike avdelingene.

En av informantene trekker frem behovet for å sile og omformulere informasjon før det ble sendt ut til ansatte og innbyggerne, slik at det blir forståelig og ikke kunne misforstås. En av informantene trekker her frem kommuneoverlegen som en god hjelp i å tolke og trekke ut essensen av informasjonen som skulle bearbeides.

«Kommunelegen - hun kunne ta ut essensen av alt og si at sånn gjør vi det og sånn gjør vi det». Informant E.

Alle informantene er samstemte rundt at det har vært et enormt behov for informasjon fra ansatte. I tillegg forteller de om leders behov for informasjon som heller ikke ble dekket.

«Så man satt jo og opplevde selv at man ikke fikk nok informasjon fra helsemyndighet, fra øverste ledelse, og gjerne at man ikke hadde tid og ressurser til å diskutere og ta ting i et rolig tempo.» Informant C.

4.3.2 Åpenhet og medvirkning fra de ansatte

Flere av informantene peker på viktigheten av at de ansatte får være med å påvirke beslutninger og hverdagen sin. Det var til tider utfordrende å få til medvirkning da ting skjedde veldig fort og beslutninger måtte tas.

«... en er avhengig av at de ansatte får lov til å kjenne på at de har vært med å påvirke hverdagen sin i forhold til det de kan være og kunne være med å bestemme ...» Informant A.

Flere av informantene peker på verneombudene som har hatt en sentral rolle gjennom pandemien og representert ansatt gruppen i avgjørelser som ble tatt. Flere av informantene sier noe om viktigheten av at de ansatte får medvirke og påvirke der det er mulig. Avdelingenes drift er veldig forskjellige. De ansatte kjenner sin avdeling best, og det har vært behov å få inn deres meninger rundt hvordan driften best kan håndteres på arbeidsplassen. Samtidig har det også vært utfordrende å få til medvirkning når tiltak raskt måtte på plass.

«Ja og det er jo til tider litt utfordrende akkurat det. For du kan på en måte ikke, noen ganger må du ta en avgjørelse ganske fort. Vi har brukt verneombud og tillitsvalgtjenesten ganske aktivt og hatt de med på lag. Og det har vi også informert personalgruppen om, så jeg føler det har vært en grei dialog der men også som sagt så har vi vært ganske.. mye åpne dører og mye kommunikasjon har jo gått enten over teams eller over mail og på andre måter. Men folk har blitt tatt på alvor og alle har blitt hørt, og det føler jeg de opplever selv også at de har blitt» Informant C.

En av informantene trekker også frem at de ansatte er fagpersoner som stiller spørsmål til hvorfor noen avgjørelser blir tatt, og viktigheten av åpenhet rundt dette. Leder la til rette for en diskusjonsarena i form av tavlemøter, og det førte til mange gode faglige diskusjoner i avdelingen.

«Altså det har jo vært mange diskusjoner. Det er ikke alle diskusjoner vi har vært enige i, men vi har vært enige i å være uenige» Informant C.

4.4 Tilgjengelighet

Alle informantene forteller at noe av det viktigste de har gjort som ledere i krisen er å være tilgjengelige for de ansatte. Alle lederne har tilstrebet å være tilgjengelige både personlig, via epost og på telefon. Det har vært behov for at lederne har vært tilgjengelige langt ut over normal arbeidstid, både på kvelder og i helger. Lederne beskriver at behovet fra de ansatte svinget i bølgene i pandemien. Når smittetall og tiltak var høyt, var samtidig behovet for tilgjengelige ledere høyt.

«vi i ledergruppen på at vi har vært tilgjengelige både på mail og vi har vært i avdeling på et vis. Vi har vært synlige i avdeling når de har stått på. Så har det vært de mest utfordrende periodene med utbrudd for eksempel, så har vi vært mer i avdeling, vi har vært mer tett på vaktskiftene, vært og informert og tatt imot spørsmål.» Informant D.

4.4.1 Tilstedeværelse

I tillegg til å være mer tilgjengelig enn noen gang, har lederne også hatt fokus på å være tilstede i avdelingene. Mange offentlig ansatte ble pålagt eller valgte hjemmekontor i pandemien, men alle våre informanter hadde fokus på å være tilstede i avdeling. Lederne peker på dette som svært viktig for de ansatte.

«Så det å være tilstede i sammen med de har vært viktig.» Informant A.

«De trengte tilstedeværelsen... fordi mange av lederne i kommunen hadde hjemmekontor». Informant B.

Ved å være tilstede sammen med de ansatte fanger leder opp ulike problemstillinger på et tidlig tidspunkt, og kan ta tak i disse før det blir til store saker.

«Tilgjengelighet er jo absolutt sant og det er jo, hva skal jeg si, du slokker mange branner på et tidlig tidspunkt» Informant C.

5.0 Analyse og drøfting av funn

Vi ønsker i oppgaven å finne svar på hvordan covid-19 pandemien har påvirket mellomlederrollen i en norsk småkommune. For å finne svar på dette har vi tatt utgangspunkt i en intervjuguide bygd opp rundt teori om evaluering av kriseledelse og satt denne i sammenheng med teori om generell ledelse og PAIE-modellen som belyser ulike lederroller.

Den kommunale mellomlederen utøver ledelse i krysningspunktet av forventinger mellom de folkevalgte og øverste administrasjon, og de ansatte og tjenestemottakerne. I dette kapittelet sammenfatter vi hvilke lederroller som vektlegges av våre informanter som betydningsfulle i pandemihåndteringen, sett i lys av lederrollene beskrevet i PAIE-modellen (Strand, 2007).

Videre vil vi drøfte våre funn opp mot studien av den kommunale mellomlederen til Baldersheim et.al (2021). Denne studien tar for seg mellomlederrollen i det daglige, mens vi forsker på mellomlederrollen i en krise. Ved å bruke denne studien vil vi kunne antyde hva som eventuelt er endret i lederrollen i krisetid. Vi benytter utvalgte sitater fra intervjuene for å illustrere våre observasjoner.

Til slutt drøfter vi våre funn mot fem strategiske kriseledelsesoppgaver beskrevet av Boin m.fl. (2017). I drøftingen vil vi analysere våre funn knyttet til det å lede i en langvarig krise presentert i kapittel 4, opp mot de ulike lederrollene og kriseledelse.

Med bakgrunn i gjennomgått og presentert teori hadde vi på forhånd noen hypoteser om hva vi ville finne i vår studie.

Hypotese 1:

Alle lederrollene har vært benyttet i pandemien i større eller mindre grad, men integrasjons- og entreprenørrollen har vært mest fremtredende.

Hypotese 2:

Å lede gjennom en langvarig krise har tilført mellomlederne ny kunnskap og erfaring.

5.1 Lederroller i pandemien

Vi vil i dette delkapitlet koble våre funn opp mot de ulike PAIE lederrollene, og belyse hvordan våre informanter har vektlagt de ulike lederrollene i krisehåndteringen.

5.1.1 Produsentrollen

Produsentrollen er orientert utad for å levere produkter og tjenester til organisasjonens målgruppe (Strand, 2007). Våre funn viser at produsentrollen i hovedsak kommer frem gjennom fokus på å opprettholde det kommunale tjenestetilbudet, og at lederne har hatt et sterkt fokus på fag.

Kommunen har lovmessig ansvar å tilby nødvendige helse- og omsorgstjenester til innbyggerne, og tjenesteproduksjon er derfor en sentral lederrolle den kommunale mellomlederen må ivareta. Lederne måtte sikre at nødvendige helsetjenester ble opprettholdt til tross for alle restriksjoner og endringer som smittevernstiltakene innebar. Alle informantene var opptatt av dette, og viser til at tjenesteproduksjonen har blitt utfordret på flere måter i løpet av pandemien; Smittevernstiltak medførte at mange oppgaver måtte tilpasses fortløpende for å sikre forsvarlig drift, og at flere oppgaver slik som bilkjøring og lignende kunne ikke gjennomføres i deler av pandemien. Noen avdelinger måtte også øke tjenestetilbudet for å ivareta sårbare grupper som følge av stengte skoler og tilrettelagte arbeidsplasser.

Gjennom pandemien oppsto det også flere nye oppgaver slik som vaksinasjon, teststasjon og smitteverns lager som skulle fylles på, noe som ga lederne flere arbeidsoppgaver de måtte ivareta. Dette medførte at den enkelte lederen måtte tenke nytt for å kunne opprettholde tjenesteproduksjonen.

For å kunne opprettholde et faglig forsvarlig tjenestetilbud, oppgir lederne at de har hatt fokus på å være kreative og løse tjenestetilbudet på en annen måte, noe som er en entreprenørrolle vi kommer tilbake til senere.

Informantene hadde stort fokus på fag, og det har vært en sentral produsentrolle å jobbe for å opprettholde driften og tilby faglig forsvarlige tjenester. Alle informantene la stor vekt på

hvordan de har møtt de faglige utfordringene som har oppstått underveis i pandemien. Fagledelse og profesjonene virker derfor å ha stått sterkt.

«vi har en kompetanse som vi opplever er stødig i forhold til å ta avgjørelser knyttet til smittehåndtering generelt. Og vi har valgt å ta føringene fra FHI og tilpasse det vår drift så godt vi har kunnet hele veien, så raskt som mulig.» Informant D

Fokus på fag kommer også frem ved at lederne har orientert seg mot faglige anbefalinger gitt fra myndighetene. I tillegg fremheves lagspillet som har vært både i form av faglige diskusjoner sammen med ansattgruppen, samarbeid på tvers i ledergruppen og opp mot kriseledelse og kommunelegen. Informant B som er barnevernspedagog viser til at hun var avhengig av samarbeid med andre ledere som har helsefaglig bakgrunn samt kommunelege i noen helsefaglige spørsmål.

Informant C viser til at retningslinjer både fra kriseledelsen i kommunen og regjeringen ofte kom litt sent og tidvis lite rettet mot helsesektoren. I tillegg måtte retningslinjer tilpasses individuelt til den enkelte virksomheten, og lederne måtte jobbe seg frem til mange tiltak selv. Våre funn viser at lederne i stor grad benyttet integrasjonsprosesser slik beskrevet over for å løse disse problemstillingene.

«...vi som jobber innen helse, vi kan jo mye om disse tingene og kan mye om smittevern og alt dette her sånn at jeg opplevde nok at helsemyndighetene valgte å prioritere barnehage og skole i forhold til rutiner og i forhold til rødt nivå, gult nivå og alle de reglene. Som det nok hadde vært nyttig om det kom mer tydelig retning og føringer innenfor helse også. Så de har vi jo på en måte laget mer selv.» Informant C

Produsentrollen er også fokusert på faglig utvikling hos de ansatte. Dette ble i hovedsak ivaretatt gjennom informasjon og lokale rutiner som ble videreformidlet til de ansatte, men flere har også gjennomført opplæringstiltak for de ansatte i bruk av smittevernsutstyr.

Produsentrollen har også et brukerfokus. To av lederne oppgir at de har involvert frivilligsentralen og pårørendecontakter i løpet av pandemien for å sikre brukermedvirkning, noe som også er en entreprenørrolle. Flere oppgir også at de har sendt ut informasjon til pårørende både via sms og Facebook.

5.1.2 Administratorrollen

Administratorrollen har fokus på kontroll for å sikre stabilitet i organisasjonen. Lederne har hatt oppgaver med utvikling av interne rutiner og retningslinjer (Lotsberg, 2014, s. 136). Våre funn viser at administratorrollen kommer til uttrykk gjennom utarbeidelse av lokale rutiner og retningslinjer, samt rollen som informasjonsformidler til de ansatte.

Alle informantene har hatt fokus på gjennomføring av risikovurderinger, utarbeidelse av lokale retningslinjer og rutiner for å tilpasse driften til pandemien. I starten av pandemien var det et stort behov for å få nødvendige planer på plass, men det har også vært mange endringer og tilpasninger gjennom pandemien, som har gjort at lederne fortløpende måtte gjøre endringer.

«Det andre er jo dette med rutiner ikke sant det med er det oppdatert, justering av rutiner, nå trenger vi det. Og det har jo vært sånn uendelig. Du har ikke mer enn fått laget ferdig, så kommer det en ny» Informant C.

Rutinene og retningslinjene skulle både sikre at tjenester ble gjennomført trygt og forsvarlig slik vi var inne på i forrige kapittel, samt skape trygghet og forutsigbarhet for de ansatte. Gjennom denne lederoppgaven sørget våre informanter for stabilitet i sin avdeling. Denne oppgaven ble sterkt etterspurt i krisens «bølgetopper», ved smitteutbrudd eller nye føringer fra regjeringen.

Informasjonsformidling har vært en svært viktig administratoroppgave i krisehåndteringen. Alle våre informanter har hatt et stort fokus på å informere ansatte fortløpende. Det ble opprettet egne informasjonskanaler, primært gjennom mail og informasjonstavler. Informantene opplevde at informasjonsformidling var en etterspurt lederoppgave fra de ansatte.

Kommuner er tradisjonelt bygget opp rundt flere byråkratiske funksjoner og administrative oppgaver slik som rapporter og andre forvaltningsmessige oppgaver. Lederne i vår studie forteller at den økte arbeidsmengden som følge av pandemien kom på topp av de ordinære lederoppgavene. De viser blant annet til økt fravær blant medarbeidere, og det å skaffe vikarer

har tidvis vært en krevende oppgave. Det har derfor vært nødvendig å prioritere bort noen oppgaver slik som for eksempel medarbeidersamtaler i perioder for å ha kapasitet til å ivareta de nye oppgavene.

5.1.3 Integratorrollen

Integratorrollen har fokus på de mellommenneskelige relasjonene, og skal bidra til lagbygging, samhold og oppslutning mot et felles mål. Lederen fungerer som tilrettelegger og mentor for de ansatte. (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 80; Strand, 2007)

Våre funn viser at integrasjonsrollen kommer frem på flere områder, både tilstedeværende ledelse, støtte til de ansatte, medvirkning og økt samarbeid både internt i avdelingene og på tvers av sektoren innad i kommunen.

Alle informantene forteller om økt samarbeid internt i avdelingene, der lederne var opptatt av å involvert de ansatte og sørget for at de kunne være delaktige i utforming av tiltak der det har vært mulig. Tidvis har endringer kommet så raskt at det ikke har vært mulig å la de ansatte medvirke, men de har da involvert verneombudet i avdelingen som representant for de ansatte. Flere tiltak, slik som tavlemøter i en avdeling, er tatt i bruk for å sikre samordning og medvirkning. Flere erfarer et veldig godt nettverk internt i avdelingen som har vært med i både praktiske og faglige diskusjoner, og at de har vært et godt team.

Alle lederne fremhever også viktigheten av tilstedeværelsen deres på avdelingene gjennom pandemien, og at de har stått sammen med ansattgruppen. Alle lederne har prioritert å være til stede i avdelingene og ikke på hjemmekontor. De har også vært mer tilgjengelig via telefon ol. på kvelder og i helger.

«vi som ledere vi har hatt nødt til å være veldig sånn trygge og tydelige på at... eeh... vi er her... og vi står i det sammen med dere.. og bretter opp armene og tatt vår tørn... det har vi i alle fall fått tilbakemelding på at har vært nyttig.» Informant A

Integratorrollen innebærer også rollen som rådgiver og hjelper, der leder må støtte de ansatte og bidra til at de ser mening i situasjonen (Strand, 2007). Informantene forteller at de ansatte har hatt et stort behov for støtte i tider med mye usikkerhet, og lederrollen som rådgiver og

hjelper har vært viktig. Særlig i perioder med mye smitte har det vært økt uro hos de ansatte, og behov for lederstøtte gjennom råd, veiledning og tilstedeværelse. Det har også vært mange usikkerhetsmoment hengende i lufta, blant annet hva et større utbrudd kunne medføre, og at dette har vært belastende for de ansatte å stå i. Samtidig viser flere til at pandemien fort ble «den nye hverdagen», og at driften tilpasset seg fort. Så kom som sagt uroen hos ansatte hver gang tiltakene ble endret, eller når det dukket opp lokale smittetilfeller. En viktig lederrolle har derfor vært å gi ansatte som står i frontlinjen den nødvendige støtten de har hatt behov for. Alle lederne viser til stor velvilje og innsats fra de ansatte, og at det har vært avgjørende for at de klarte å håndtere perioder med smitteutbrudd som har påvirket tjenestene.

Det har også vært økt samarbeidet på tvers av helse- og omsorgssektoren i kommunen både på mellomledernivå, men også økt samordning vertikalt via kriseledelsen og kommunelegen. Våre informanter viser til at dette har vært betydningsfullt for å håndtere pandemien. Lederteamet samarbeidet tett for å ivareta de faglige spørsmålene slik beskrevet tidligere, der de samarbeidet om informasjon og føringer som skulle sendes ut til de ansatte. Det å bruke hverandres styrker og spille hverandre gode er fremhevet. De har også samarbeidet rundt det å skaffe personell til teststasjonen og vaksinerings.

Lederteamet har også fungert som en støtte der de kunne søke råd og veiledning hos hverandre når det var behov for det. Alle lederne har jobbet i kommunen over flere år, og lederteamet var godt kjent og hadde samarbeidet også før pandemien. De oppgir det som en styrke, og det har bidratt til at ledergruppa innen helse har jobbet godt sammen gjennom pandemien.

Samlet sett viser våre funn at integrasjon har vært en fremtredende lederrolle i pandemihåndteringen, både med tanke på å ta faglige beslutninger og samordning på tvers, men også som støtte både for både de ansatte og den enkelte leder.

5.1.4 Entreprenør rollen

Entreprenørrollen innebærer å forholde seg aktivt til endringer i organisasjonens omgivelser, og hvordan man tilpasser organisasjonen til endringene eller mulighetene som ligger. Lederroller som er fremtredende er innovatør og forhandler, der det vektlegges nye nettverk

og samarbeid eksternt fra organisasjonen. Kreativitet og endring er også viktige faktorer i entreprenørrollen (Lotsberg, 2014, s. 136).

Våre funn viser at entreprenørrollen kommer til uttrykk gjennom at lederne har vært orientert mot bestemmelser og styringsverktøy fra myndighetene. Koronakommisjonens andre rapport viser til en sterk sentral styring under pandemien for å sikre en helhetlig nasjonal håndtering (NOU 2022:5, s. 11). Regjeringen har benyttet seg av flere ulike styringsverktøy knyttet til koronahåndtering i form av retningslinjer og lovgivning som lederne måtte forholde seg til i løpet av pandemien. Informantene forteller at de har orientert seg fortløpende på føringer fra FHI og lignende, og det var også en forventning fra øverste ledelse at de skulle gjøre dette. Lederne har kontinuerlig implementert føringene lokalt til sine avdelinger, og opplever at det har vært krevende i perioder med hyppige endringer.

Pandemien har tidvis påvirket driften i avdelingene. Alle lederne oppgir at de periodevis har gjort endringer for å kunne opprettholde et forsvarlig tjenestetilbud. Eksempelvis ble det laget uteområde med bålpanne som alternativ aktivitet, når det grunnet restriksjoner ikke var mulighet å kjøre tur med tjenestemottakerne. I tillegg ble møter gjort digitale når man ikke hadde mulighet til å møtes fysisk. Å være kreativ og finne nye måter å løse oppgaver på, samt bidra til endringsprosesser for å få dette til, har derfor vært en entreprenørrolle som har vært vektlagt gjennom pandemien. Noen av informantene viser også til økt kreativitet og løsningsorientering hos de ansatte.

Informantene oppgir midlertid at det har vært mindre samarbeid ut av organisasjonen enn før pandemien. De faglige nettverkene ble satt på pause, og samarbeidet i denne perioden har kun vært preget av enkelte sporadiske samarbeid med sykehus, interkommunale nettverk mv. i enkeltsaker.

Samlet sett tolker vi funnene som at entreprenørrollen har vært benyttet, men at det ikke har vært den mest fremtredende lederrollen i pandemihåndteringen. Lederne har riktignok orientert seg fortløpende på myndighetenes anbefalinger og flere endringer er gjort, men samarbeid ut av organisasjonen og andre samarbeidspartnere så å si har vært fraværende. Det kan virke som at endringer i mye større grad har blitt løst internt via integrasjonsprosesser, i stedet for eksternt samarbeid.

5.1.5 Drøfting av funn

I figur 6 under har vi sammenfattet de mest sentrale lederoppgavene i de ulike PAIE rollene fra vår studie.

Produsent roller	<ul style="list-style-type: none">• Opprettholde kjernefunksjoner og tjenesteproduksjon• Koordinering av tiltak• Faglig pådriver• Opplæring til de ansatte
Administrator roller	<ul style="list-style-type: none">• Risikovurdering• Utarbeidelse av lokale rutiner og retningslinjer• Informasjon til de ansatte
Integrator roller	<ul style="list-style-type: none">• Økt samordning og samarbeid i organisasjonen, både internt i avdeling, mellom enhetene og på tvers i kommunen.• Samhold og felleskap, team• Involvering av ansatte i avgjørelser.• Tilstedeværende leder, dra lasset sammen med ansatte.• Støtte og veiledning til ansatte.
Entreprenør roller	<ul style="list-style-type: none">• Kreativitet, endring, løse oppgaver på ny måte• Kontinuerlig oppdatering på sentrale føringer utenfra, og tilpasse virksomheten til disse.• Involvering av pårørende og frivillighet

Figur 6: Presentasjon av ulike lederroller i vår studie

Ut fra hypotese 1 forventet vi at alle lederrollene har blitt benyttet, men at særlig entreprenør- og integrasjonsrollen har vært fremtredende i krisehåndteringen. Vi vil drøfte våre funn basert på hypotesen, og sette de i sammenheng med studiet til Baldersheim, m.fl (2021) som også ble presentert tidligere i oppgaven. Deres studie ble som tidligere nevnt gjennomført blant kommunale mellomledere. I denne undersøkelsen skulle de vurdere hvilke lederrolle de anser som viktige for ledelse overfor sine medarbeidere. Studien har samme målgruppe som vår studie, og kan dermed bidra til å belyse våre funn. Vi må i denne sammenlikningen ta hensyn

til at Baldersheims studie ikke er gjennomført i kontekst krise. Vi vil derfor i neste kapittel se på krisehåndtering og de erfaringene som kommer frem hos våre informanter.

Vår studie består av kun fem informanter, og er en kvalitativ studie. Dette innebærer at våre funn knyttet til lederroller baserer seg på tolkning av mening i materialet. Studien til Bladersheim m.fl. (2021) er en kvantitativ studie med flere respondenter. Vi antar likevel at studien vil kunne bidra til å belyse våre funn siden den omhandler samme målgruppe. Vi vil derfor se hvilke tendenser vi tolker ut fra vårt materiale opp mot denne studien, uten at vi kan trekke en klar konklusjon. Vi har heller ingen bakgrunnsdata for hva som var virkelighetsbildet før pandemien, og vil derfor ikke kunne si noe nøyaktig om hva som eventuelt har endret seg under pandemien. Som nevnt innledningsvis i kapitlet er også studiet til Baldersheim m.fl (2021) ikke gjennomført i krisekontekst.

Det kan også tenkes at det kan være personlige forskjeller og preferanser for hvilken lederstil som finnes mest effektiv med tanke på at vår studie er kvalitativt og få respondenter. Vi har midlertid ikke gjennomført kartleggingsskjema for hvilken ledertype som er mest fremtredende hos hver enkelt leder i denne studien, så derfor vil vi ikke kunne si noe om denne variabelen i vår analyse.

Samlet sett rapporterer alle våre informanter at integratorrollen har vært den mest betydningsfulle lederrollen gjennom pandemien. Dette samsvarer også med funn til Baldersheim m.fl. (2021) som konkluderer med at integratorrollen er den lederrollen de kommunale mellomledere opplever som mest effektiv overfor sine medarbeidere (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 84).

Integratorrollen kommer til uttrykk gjennom tilstedeværende ledelse som støtter de ansatte, samarbeid og medvirkning fra de ansatte, og et godt samarbeid i lederteamet. Integrasjonsrollen har også vært viktig med tanke på medvirkning og støtte i faglige beslutninger i forhold til produsentrollen, og samarbeid om utarbeidelse av informasjon jfr. administratorrollen.

Baldersheim m.fl(2021) viser til at integratorrollen der lederen er mentor og tilrettelegger for de ansatte, på mange måter kan betegnes som «norsk ledelse». Dette har sammenheng med

kultur, organisering og lovverk i den norske modellen, der forhold er basert på tillit, små avstander og medvirkning. (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 89).

Baldersheim m.fl (2021) viser også til at ledererfaring har påvirkning på i hvilken grad lederen benytte de ulike lederrollene. Ledere med lang erfaring benytter i større grad integrator- og entreprenørrollen. Det kan henge sammen med at det trengs erfaring og selvtillit for å ta initiativ til å opprette samarbeid i omgivelsene. (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, ss. 87-88).

Alle våre respondenter har lang ledererfaring, noe som kan ha påvirket til økt bruk av nettopp integratorrollen. De trekker frem at de kjente hverandre godt fra før, og hadde samarbeidet tidligere som lederteam. Det kan være en av årsakene til det tette samarbeidet de har hatt gjennom krisen.

Det beskrives altså et veldig godt samarbeid internt i avdelingene, og internt i helsesektoren. Samtidig forteller informantene at samarbeid internt på tvers av sektorer som helse og oppvekst til tider har vært utfordrende. Informantene forteller også at tidligere eksisterende samarbeid på tvers av kommunegrenser og samarbeid inn mot sykehus har blitt mindre. Dette kan tyde på at når krisen rammer så blir fokuset rettet inn i egen virksomhet, og samarbeid utover blir nedprioritert. Dermed ser en at entreprenørrollen samlet sett ble mindre vektlagt hos våre informanter.

Mindre samarbeid ut av kommunen kan ha sammenheng med den hierarkiske plasseringen til de lederne vi har intervjuet. Det kan tenkes at det har vært et tettere samarbeid på sektor og ut over kommunegrenser på et høyere nivå i kommunen, selv om mellomlederne ikke har sett så mye til dette. På den måten kan entreprenørrollen i større grad har blitt ivaretatt overordnet via kriseledelsen og kommunelege, som igjen har sendt føringer nedover i organisasjonen.

Funnet er likevel interessant når vi ser fremover mot de utfordringene og krisene helse- og omsorgstjenesten står overfor de neste 20-30 årene knyttet til rekrutteringsutfordringer og mangel på helsepersonell. Det snakkes om at sykehus og kommune må få et tettere samarbeid for å imøtekomme morgendagens utfordringer, mens vår undersøkelse tyder på at samarbeidet blir dårligere når krisen rammer.

Slik vi vurderer våre funn kan det se ut som at lederne i vår studie har ivaretatt endring og fleksibilitet primært gjennom integrasjonsrollen. Lederne har som sagt i mindre grad vært eksternt rettet ut av organisasjonen via entreprenørrollen. De har riktignok hatt stort fokus rettet mot sentrale føringer som de hele tiden har benyttet, og vært endringsorientert for å kunne opprettholde tjenesteproduksjon. Vårt hovedinntrykk er likevel at endring i større grad har blitt ivaretatt gjennom integrasjon, men også via fokus på å fag (produsentrollen).

Baldersheim m.fl (2021) viser til at entreprenørrollen benyttes i større grad i små kommuner. Dette samsvarer ikke med våre funn. Selv om entreprenørrollen i noen grad ble vektlagt av våre informanter, vurderer vi det samlet sett som den minst fremtredende rollen. Ingen hadde fokus på det visjonære og den nyskapende rollen, og flere rapporterer som sagt mindre eksternt samarbeid gjennom pandemien enn tidligere. Mindre bruk av entreprenørrollen kan ha sammenheng med at vi studerer ledelse i en krise. Lederen må hele tiden avveie ulike behov, og avveie interne krav opp mot eksterne krav. Samtidig skal det sikres stabilitet og kontroll men også stimuleres til fleksibilitet og endring (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 84) Det kan tenkes at krise gjør at de andre lederrollene mer påkrevd enn entreprenørrollen?

En annen rolle som også ble mye vektlagt blant informantene var produsentrollen. En mulig sammenheng kan være at helse og omsorgssektoren har til dels mange sterke profesjoner, der den formelle kompetansen og tjenesteområdet man jobber i henger sammen. Det kan derfor tenkes at lederrollen påvirkes ved at det ligger en forventning til at relasjonen mellom ledere og medarbeidere er kunnskapsbasert og bygget på profesjonskompetanse.

Studien til Baldersheim et.al (2021) konkluderer med at alle PAIE rollene benyttes i mer eller mindre grad, og at den kommunale mellomlederen må håndtere kompleksiteten det innebærer (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, ss. 84-85). Også våre funn viser det samme, der integratørrollen ble mest vektlagt etterfulgt av produsentrollen og administratorrollen. Samlet sett samsvarer mye av hypotesen opp mot funnene i vår studie, bortsett fra entreprenørrollen som var lite vektlagt av våre respondenter.

Våre funn samsvarer dermed ikke helt med Baldersheim m.fl (2021) sine funn, da særlig med tanke på det store fokuset det har vært på fag og produsentrollen, og som nevnt over lite fokus på entreprenørrollen. Våre funn tyder på at krisen har påvirket innholdet i lederrollen. En mulig forklaring på at lederne var mer rettet mot produsent- og administratorrollen, kan være nettopp krisen de har stått i. Behovet for å gjenopprette stabilitet og kontroll i en tid med mye uro og endring har vært en av de mest sentrale lederoppgavene gjennom pandemien. Mellomlederen må til enhver tid avveie prioriteringer mellom interne og eksterne krav, samt spenningsfeltet mellom kontroll og stabilitet versus endring og utvikling

Vi vil i neste kapittel gjennomgå de ulike stadiene av krisehåndteringene, og belyse hvilke lederoppgaver som har gjort seg gjeldende i de ulike fasene.

5.2 Kriseledelse

Boin, 't Hart, Stern og Sundelius (2017) viser til fem strategiske lederoppgaver i en krise, ofte omtalt som ulike faser av en krise. Vi vil i denne delen se på erfaringene som er innhentet knyttet til lederoppgaver i de ulike fasene av krisen. Videre vil vi analysere og drøfte disse erfaringene opp mot hvilke PAIE egenskaper som har vært mest fremtredende i de ulike fasene, og mot presentasjon av funn i kapittel 4.

Hovedtrekkene vi finner i de fem fasene av krise er oppsummert i figur 7 under.

Kriseerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> • Definere krisen • Utarbeidelse av kriseplaner • Vurdere risiko og sette iverksette tiltak • Sikre bemanning • Sørge for forsvarlige tjenester
Krisebeslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Tidspress • Manglende kunnskapsgrunnlag • Samarbeid • Betydningen av et godt team • Tydelig ledelse

Krisekommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Skape en situasjonsforståelse • Meningsdannelse • Tilpasse informasjon til den enkelte • Tilgjengelig og tilstedeværende ledelse • Digital kommunikasjon
Kriseavslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Gjenopprette normal drift • Kommunelegen viktig støttespiller • Betydningen av teamet • Samhold og samarbeid • Tilpasset ledelse etter smittetrykk og tiltak • Ansattes behov • Tiltakstrøtthet
Kriselæring	<ul style="list-style-type: none"> • Muligheter og forbedring • Lite bevissthet rundt ny kunnskap om ledelse • Behovet for ekstra hender • Personalmangel, en nyttig erfaring • Stor innsats og kreativitet hos ansatte

Figur 7. Oppsummering av funn, krisens fem faser.

5.2.1 Kriseerkjennelse

Den første fasen av en krise definerer hva som er krisen og hva den innebærer. Covid-19 pandemien var ingen akutt oppstått krise, men en kryptende krise med lang inkubasjonstid før kriseerkjennelsen kom 12 mars 2020 når inngripende tiltak ble iverksatt nasjonalt.

For lederne i vår studie handlet første fase om hva krisen innebar for den enkelte virksomhet. Våre informanter oppgir at de hadde pandemiplaner og kriseplaner i kommunen før pandemien, men at de i likhet med resten av landet ikke var forberedt på omfanget av krisen, eller at den skulle bli så langvarig.

«Og så er det jo klart at man blir ikke helt forberedt og hvor lenge varer ting, og hvor mye skal man stå i, altså det er kanskje godt at man ikke er forberedt på det. For da hadde det kanskje blitt kjempetungt på dag 2. hvis man visste at dette skulle vare i to år på en måte.»

Informant C

Også koronakommisjonens første rapport viser til akkurat dette når det kommer til beredskapsarbeid; krisehåndtering innebærer å arbeide under usikkerhet og med mangelfullt beslutningsgrunnlag, som ikke gjør det mulig å planlegge på detaljnivå hvordan krisen skal møtes (NOU 2021:6, s. 55).

Det kommer midlertid frem at kommunen valgte å innføre tiltak for å hindre smittespredning flere dager før nasjonale tiltak ble presentert, blant annet ved å innføre besøksstans til sykehjemmene. Dette kan tyde på at kommunen var i forkant i denne delen av krisen. I følge oversikt publisert på VG.no fikk den aktuelle kommunen sitt første registrerte smittetilfelle allerede før nasjonale tiltak ble iverksatt (VG, 2022). Det kan være en av forklaringene på at kommunen var tidlig ute og innførte tiltak før de nasjonale anbefalingene og tiltakene ble presentert.

I den første fasen av krisen skal man samle inn informasjon, vurdere risiko og sette i verk tiltak for egen organisasjon (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2017). Administratorrollen kom i denne fasen til uttrykk gjennom et stort fokus på å få på plass risikovurderinger, planer og tiltak for den enkelte avdelingen. Arbeidet innebar både å få på plass nødvendige tiltak for å møte føringer fra de offentlige helsemyndighetene, men også planer dersom det skulle komme smitte inn i avdelingene. I tillegg var det et stort fokus på informasjon til ansatte, hvor formidling av regler og føringer var sentralt. Alle beskriver denne fasen som hektisk og uoversiktlig, med mye informasjon, og retningslinjer som stadig endret seg.

I helsetjenesten ble det raskt utfordrende å ha tilstrekkelig personell på jobb. Selv om ikke alle avdelinger ble direkte berørt med smittetilfeller, var likevel mange ansatte i karantene grunnet smitte i lokalsamfunnet. Karantenereregler var strenge på daværende tidspunkt, og personellmangel ble en utfordring. En avdeling fikk også betydelig økte arbeidsoppgaver som følge av at tilrettelagte arbeidsplasser og skoler ble stengt. Det innebar for avdelingen at de over natta måtte øke sitt tjenestetilbud for å ivareta tjenestemottakere.

I Weisæth og Kjeseruds beskrivelse av kjennetegn ved kriser vises det til sammenfallende hendelser som blir til kriser. Enkelthendelser som isolert sett ikke er farlige men som kan bli til en krise når de inntreffer samtidig. Under pandemien har vi sett dette gjennom at en smittsom virussykdom har spredt seg og ført til dødsfall, samtidig som vi har fått mangel på helsepersonell grunnet karantenerogler og smittefare. Leder må i disse situasjonene gjøre harde prioriteringer. Flere verdier kan være utsatt på samme tid, og det kan by på utfordringer å prioritere (Weisæth & Kjeserud, 2016, ss. 23-24).

Informantene i vår studie bekrefter at det var sammenfallende hendelser i krisen som gjorde håndteringen kompleks og utfordrende. Våre informanter forteller om tøffe prioriteringer i sin arbeidshverdag, spesielt i starten av krisen. Helsetjenester måtte prioriteres og andre oppgaver måtte utsettes grunnet personellmangel. Flere av lederne beskriver en hverdag hvor beredskapsarbeid og planverk ble prioritert før alt det andre, for å forberede seg på å håndtere pandemien.

Avdelinger som fikk økte arbeidsoppgaver måtte prioritere å levere forsvarlige tjenester før alt annet. Ledere måtte inn å jobbe med tjenesteproduksjon i avdelingene og planverk og retningslinjer måtte vente. De måtte raskt prioritere hva som var kjerneoppgaver og prioritere disse. Planene ble utarbeidet i ettetid. Det kommer altså tydelig frem at første fase var krevende for lederne med vanskelige avgjørelser og stor arbeidsbelastning der de vanlige oppgavene ble lagt til side for å håndtere krisen.

Oppsummert viser våre funn at det i hovedsak var administratorrollen og produsentrollen som var mest fremtredende i første fasen av pandemien. Samarbeid og integratrollen var ikke like fremtredende i denne første fasen i krisen, selv om våre informanter peker på betydningen av teamet ved beslutningstaking. Integrasjonsrollen i form av samarbeid ble tydeligere og viktigere i de neste fasene av krisen.

Involvering og ivaretagelse av ansatte pekes også på som viktig, men ikke så fremtredende i første fase av krisen. I denne fasen ble avgjørelser tatt raskt, og informasjon ble formidlet uten tid for drøfting eller diskusjon.

Entreprenørrollen kom til uttrykk ved at alle var opptatt av råd og pålegg som kom fra myndighetene, og endringer i driften for å tilpasse tjenestene til føringene som kom. Samtidig

var det som sagt lite fokus ut av organisasjonen, og dermed var heller ikke entreprenørrollen så veldig fremtredende i første fase.

5.2.2 Krisebeslutning

Krisebeslutning handler om de valg man tar for å håndtere krisen. Problemstillingene er ofte sammensatte og man må ta avgjørelser på et tynt beslutningsgrunnlag. Mange ulike hensyn skal ivaretas i beslutningene, og man må veie de ulike hensyn opp mot hverandre (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2017, ss. 16-17). Våre informanter forteller om mange vanskelige beslutninger som måtte tas, spesielt i starten av pandemien. Beslutningene ble tatt ut fra den informasjon som til enhver tid var tilgjengelig, og noen ganger måtte man gjøre om på avgjørelsene når ny informasjon ble tilgjengelig.

Flere av våre informanter trekker frem at det var liten tid til å tilpasse og organisere egen drift etter at de fikk presentert nye føringer og tiltak. Ansatte var raskt på banen for å stille spørsmål hvordan tjenestene nå skulle organiseres, av og til før den enkelte lederen hadde rukket å orientere seg om den nye informasjonen.

Også koronakommisjonens første evaluering av pandemihåndteringen viser til denne problemstillingen. Kommuneleger løftet problemstillingen i en kronikk; Etter pressekonferansene kom spørsmålene både fra innbyggerne, de kommunale tjenestene og organisasjoner rundt, uten at det var mulig å forberede seg i forkant og at kommunene «*de første timene [er] avhengig av å tolke det som blir sagt fra de ansvarlige*» (NOU 2021:6, s. 179).

DuBrin (2013) peker på lederegenskapen besluttosomhet som viktig for kriselederen. Direkte ledelse og evnen til å ta beslutninger uten å nøle er påkrevd. Funnene våre viser at det av stor betydning å ha et godt team rundt seg når vanskelige beslutninger må tas. Alle informantene peker på teamet som betydningsfullt, om det er lederteamet eller team innad i avdelinger. For lederne er det sentralt å ha noen å lene seg på i krisen, å ikke være alene om beslutningene.

Baldersheim et al (2021) viser til at det varierer hvilke strategier den kommunale mellomlederen benytter ved problemløsning. Strategiene går i to hovedretninger. Problemene løses enten internt i egen virksomhet, blant annet ved å involvere tillitsvalgte og andre. Den andre hovedretningen er at man søker støtte fra overordnet ledelse og overordnet organ. Å

søke råd hos andre, for eksempel kontakter i andre kommuner eller kollegaer i egen kommune, forekommer også men da ikke i så stor grad som de to førstnevnte strategiene (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 109). Våre funn sammenfaller med Baldersheims studie. Informantene forteller om problemløsning både gjennom samarbeid i ledergruppene, og også ved hjelp av støtte fra kriseledelse og kommunelegen samt via sentrale føringer.

I tillegg til å ha et team å lede seg på i beslutningstakingen, har lederne vært opptatt av å involvere ansatte i beslutninger når det har vært mulig. Flere av informantene har systematisk benyttet verneombudene i denne sammenheng.

Et annet moment som kom frem i våre funn var betydningen av lojalitet til avgjørelser som ble tatt. Informantene påpeker at i en krise er det spesielt viktig at alle følger opp lojalt de beslutninger som blir tatt. Vårt hovedinntrykk er at ledergruppen forholdt seg lojalt til de beslutninger som ble tatt, men at det noen ganger var nødvendig å gå på tvers av beslutningene for å tilpasse til egen drift.

En krise krever en tydelig leder som peker ut retningen, Alle våre informanter påpeker nødvendigheten av tydelig ledelse i krisehåndteringen. Dette ser vi igjen i DuBrins teori om hvilke ledere som lykkes beste med krisehåndteringen. Inspirerende og karismatiske ledere som klarer å få folk med seg lykkes best.

Et annet aspekt ved beslutningstakingen i pandemien har vært den store usikkerheten knyttet til utviklingen av krisen. Denne usikkerheten gjør beslutningstakingen utfordrende i en langvarig og uforutsigbar krise. I tillegg må avgjørelser ofte tas under tidspress, hvor man må ta veivalg hele tiden (Weisæth & Kjeserud, 2016, ss. 23-24). Våre funn viser at beslutningstaking var noe informantene var opptatt av. Flere av dem påpekte nødvendigheten av å ta en avgjørelse. Behovet for ledelse og at noen fatter beslutninger blir mer fremtredende i en krise.

Oppsummert finner vi at produsentrollen kommer til tydelig til uttrykk i den andre fasen, beslutningstakingen i krisen, hvor alle har hatt stort fokus på fag. Informantene forteller at smittevern i utgangspunktet er noe de kjenner godt, men at de har blitt utfordret på omfanget av Covid-19-pandemien. Alle lederne var opptatt av å holde seg oppdatert på ulike føringer

fra sentralt hold. Regler og retningslinjer fra regjeringen kom tidvis sent, og mange beslutninger måtte tas med bakgrunn i den enkelte leders, og teamets, fagkunnskap.

Informantene forteller om takhøyde for faglige uenigheter og diskusjoner internt i avdelingene, og også opp mot kriseledelsen i kommunen. I denne sammenheng fremheves kommunelegen som en verdifull støtte med god fagkunnskap.

I andre fase ser vi også at integrator rollen blir mer fremtredende hos lederne. Involvering av ansatte i beslutninger har vært forsøkt, og samarbeid mellom ulike avdelinger har blitt forsterket gjennom pandemien. Samhold og betydningen av å ha et team rundt seg blir pekt på som det viktigste for lederne når beslutninger måtte tas.

5.2.3 Krisekommunikasjon

Kommunikasjon er en sentral lederoppgave i en krise. Lederen må lage en situasjonsforståelse for å vise vei og redusere usikkerhet hos sine ansatte i følge Boin m.fl. (2017). Lederens oppgave blir å skape mening og en felles forståelse av situasjonen. Våre funn viser at pandemien har stilt store krav til krisekommunikasjon fra lederne. Informantene beskriver et stort informasjonsbehov fra de ansatte. Funnene viser at informantene for det meste har en praktisk tilnærming til krisekommunikasjonen. De har vært opptatt av hvordan man sprer informasjon og når ut til alle ansatte med viktig informasjon. Det har vært behov for å omformulere informasjon fra myndighetene for å tilpasse til egen virkelighet.

Baldersheim m.fl. (2021) beskriver tre typer kompetansekrav hos mellomlederen. Ett av disse kompetansekravene er menneskelige/relasjonelle kompetanser som handler om strategiske ferdigheter og hvordan man kan samarbeide med mennesker i organisasjonen. For å klare å ivareta de ansattes behov, har det vært store krav til at lederne har holdt seg oppdatert på regler og retningslinjer, som har endret seg i rekordfart. Etterspørsel etter informasjon og behov for tolkning og meningsdannelse har vært stor fra ansatte gjennom hele pandemien.

Våre informanter beskriver behovet for å kjenne sine ansatte, og tilpasse informasjon og kommunikasjon til den enkelte som en del av oppgavene gjennom pandemien. Noen ansatte hadde behov for gjentatt informasjon og trygging etter som nye tiltak og retningslinjer ble presentert. Krisen har krevd at lederne måtte være mer tilgjengelige og tilstede for sine

ansatte. Lederne har vært etterspurt både i og utenfor ordinær arbeidstid, da problemstillinger og smitteutbrudd har oppstått både på helg og helligdager. Krisen har skapt usikkerhet og uro hos ansattgruppene, og en viktig lederoppgave har vært å dempe uro ved være oppdatert og tilgjengelig for å svare på spørsmål.

DuBrin fremhever også at lederen trenger en evne til å formidle en klar visjon og strategi, samtidig som optimisme og evne til å spre håp er viktig (DuBrin, 2013). I vår undersøkelse kommer ikke dette like tydelig frem. Informantene er opptatt av de ansattes behov for informasjon og tilgjengelighet fra lederne, men har lite fokus på dette med visjon, strategi og håp. En mulig årsak til det kan være at denne oppgaven lå til et overordnet nivå, som regjeringen i denne sammenheng. Overordnede myndigheter har gjennom pandemien holdt hyppige pressekonferanser hvor visjon, strategi og håp har blitt formidlet. Mellomlederne i den enkelte kommune har ledet etter disse overordnede føringene, og fokuset har i stor grad vært å holde kjerneoppgavene i gang.

Informantene forteller også at de vanlige kommunikasjonsformene ble utfordret under pandemien. Avdelingsmøter hvor lederne vanligvis møter sine ansatte kunne ikke gjennomføres fysisk grunnet restriksjoner. Lederne ble da utfordret på å finne alternative kommunikasjonsformer for å nå ut til sine ansatte. Digitale møter ble hverdagen, og informasjonstavler ble flittig brukt.

Oppsummert ser vi at i tredje fase av krisen ble alle de fire lederrollene benyttet. Lederne måtte hele tiden balansere kravene til endring som følge av føringer som kom, samtidig som de måtte sikre kontroll og stabilitet i tjenestene. Informasjonsformidling er primært en administratorrolle, men våre funn viser at fokus på fag (produsentrollen) og samarbeid (integrasjonsrollen) har vært betydningsfullt når informasjonen skulle utarbeides. I likhet med de andre fasene, så er entreprenørrollen den som blir minst vektlagt av våre informanter.

5.2.4 Kriseavslutning

Kriseavslutning handler om å gjenopprette normalitet. Organisasjonen må stabiliseres og gjenoppta kjerneaktivitetene. Med kriseavslutningen kommer også en evaluering av tiltak og spørsmål om ansvar og fordeling av skyld og eventuell ære (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2017). I våre funn ligger det noen erfaringer rundt kriseavslutningen. Kjerneaktivitetene har ikke vært nede på samme måte som en akutt krise muligens kan føre til. Våre informanter

forteller at de har klart å opprettholde tjenester og sikre forsvarlig drift til tross for den langvarige krisen de har stått i.

På det tidspunktet våre data ble innhentet var pandemien fortsatt aktiv i den forstand at folk fortsatt ble syke. Men de nasjonale tiltakene var avsluttet, og man jobbet for å gjenopprette normal drift uten restriksjoner i avdelingene.

Informantene forteller at man på mange måter allerede har glemt hvordan det var i starten av pandemien. De må tenke seg om for å huske, og kunne svare på spørsmålene vi har. Mye av krisehåndteringen allerede har gått i glemmeboken, og at informantene er glade for at den normale hverdagen i stor grad er tilbake.

Informantene peker alle på kommunelegen som en svært viktig støttespiller gjennom hele pandemien, og denne får tildelt mye av æren for en opplevelse av god pandemihåndtering. I tillegg blir betydningen av teamet stadig trukket frem som en suksessfaktor. Informantene gir et samlet inntrykk av at de opplever å ha håndtert pandemien på en god måte, og at samhold og samarbeid har vært en viktig faktor for å lykkes.

I Boin m.fl. (2013) sitt verktøy for å vurdere effektiv kriseledelse stilles det spørsmål til om lederen legger opp til refleksjon underveis i krisen, og om det oppfordres til tilbakemeldinger (Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013). Pandemihåndteringen har gått i bølger, hvor det i perioder har vært høyt smittetrykk og mye tiltak, og andre perioder hvor man har hatt tilnærmet normal drift og hverdag. Informantene beskriver at deres ledelse har blitt tilpasset de ansattes behov knyttet til tilgjengelighet og tilstedeværelse. Med dette ser vi at lederne har lagt opp til tilbakemeldinger og refleksjon underveis i krisen. Lederne har tilpasset sin lederfunksjon etter de ansattes behov og etter pandemiens bølger. Etter som flere bølger av smitte og tiltak kom, opplevde informantene at det ble mer krevende å mobilisere ansatte til å stå i stormen. Det beskrives en tiltakstrøtthet som lederne måtte tilpasse seg.

Lederne har i denne fasen hatt fokus på teamet, på samhold og fellesskap som er noen av kjennetegnene på integratørrollen. Det kommer ikke frem i våre funn at lederne har brukt mye tid på evaluering av tiltak foreløpig. Det kommer frem en del refleksjoner rundt områder som kunne vært forbedret med tanke på en eventuell ny pandemi. Det kan tenkes at det skyldes at pandemien fortsatt er pågående, og at det er for kort tid siden de nasjonale tiltakene opphørte.

Oppsummert ser vi at det i kriseavslutningen er integratorrollen og administratorrollen som har vært de mest fremtredende lederrollene. Administratorrollen handler om å sikre stabilitet og kontroll gjennom tilpasning av regler og rutiner. Informantene har jobbet for å gjenopprette normal drift i sine avdelinger ved å ta kontroll og gjenopprette stabilitet.

5.2.5 Kriselæring

Siste fase omhandles som kriselæring, og innebærer hvilken læring krisen har medført både underveis og i etterkant. Man ser på hvilke muligheter krisen har gitt, og hvilke forbedringer kan man få til ut fra erfaringene. Teorien legger til grunn at krisene vi kommer opp i tilfører læring. Vår hypotese før innhenting av data var at krisen hadde tilført lederne ny kunnskap som de ville ta med seg videre i sitt arbeid. Det viser seg gjennom intervjuene at våre informanter i liten grad er bevisst ny kunnskap de har fått tilført knyttet til lederrollen. De forteller alle om mye ny kunnskap knyttet til det praktiske og selve pandemien, men har lite ny kunnskap knyttet til ledelse og innholdet i lederrollen.

En av lederne fokuserer på det med en allerede presset arbeidshverdag hos lederne, og et ekstra sett hender til å ivareta oppgaver kan være nyttig om det kommer en ny krise i fremtiden. Dette var også erfaringen hos lederen som hadde ansvar for å koordinere smittesporingsteamet, som erfarte at arbeidsbelastning og ansvar hadde vært alt for stort gjennom pandemien.

En annen leder trekker frem at personalmangelen, som har vært i deler av pandemien, har tvunget frem nye måter å løse tjenestetilbudet på. Lederen ser potensiale i å lære av dette når man ser inn i fremtiden og en antatt knapphet på helsepersonell i årene som kommer.

En krise kan være en mulighet til å gjennomføre mål og tiltak som ellers kan være utfordrende i en daglig drift. En krise kan med andre ord være med å bidra til endringer, og på mange måter være et «mulighetsvindu» for å få dette til. Våre funn viser midlertid ikke at noen har vært så veldig bevisste endringskraften en krise kan medføre.

Det kan være flere ulike årsaker til at informantene ikke har erfart ny kunnskap knyttet til ledelse. På det tidspunktet vi gjennomførte intervjuene var pandemien og krisen ikke over. De fleste tiltak og regler var borte, men selve pandemien var fortsatt pågående. Det kan tenkes at

mellomlederne ikke var kommet til læringsfasen av kriseforløpet enda. En annen forklaring kan være at arbeidspresset har vært så høyt at man ikke har hatt krefter til å reflektere over egen læring. Organisasjonene har foreløpig heller ikke satt dette i et system som gjør at lederne klarer å se egen læring.

Funnene vi har gjort via intervjuene viser likevel at pandemien har tilført noe ny kunnskap knyttet til ledelse. Erfaringer om hvordan en krise påvirker organisasjonen kommer frem i intervjuene. En krise får frem stor innsats og kreativitet fra ansattgruppene.

5.2.6 Krypene kriser – avsluttende bemerkninger

Som nevnt i teori kapitlet er krypene kriser mer et analytisk begrep, men rammer inne de ulike problemstillingene som følger med denne typen kriser. Krypene kriser har en lang inkubasjonstid, med en uklar begynnelse og slutt. Det ser vi igjen i vår studie, hvor informantene peker på en kaotisk oppstart ved kriseerkjennelsen. Opplevelsen av krise var variert i starten av pandemien selv om kommunen valgte å være i forkant av nasjonale tiltak. Samtlige informanter forteller at de var dårlig forberedt på krisen som rammet, i alle fall omfanget av denne, noe som også er vanlig ved krypene kriser.

Krypene kriser følger ikke et lineært forløp, men varierer i styrke og intensitet. Våre informanter beskriver dette som bølger med smitte og tiltak, og bekrefter teorien knyttet til forløp i krypene kriser. Informantene forteller at de jobbet for å gjenopprette normalen i drift i «rolige» faser i pandemien, mens mye av jobben handlet om kommunikasjon og prioriteringer når det stormet på toppene. De oppgir også at det har vært slitsomt for de ansatte med alle de potensielle farene som hang i luften, eksempelvis dersom mange ansatte ble syke på en gang osv.

Det at krypene kriser har en uklar slutt fikk vi erfare ved innhenting av data. Pandemien var på det tidspunktet ikke over, selv om nasjonale tiltak var fjernet. Det var varierende hvordan informantene tenkte om kriseavslutningen. Informant E var tydelig på at hun ønsket å fortrenge hele pandemien så raskt som mulig. I skrivende stund er det fortsatt slik at mennesker blir syke og dør som følge av Covid-19. Pandemien har likevel ikke samme påvirkning på de kommunale tjenester som den har hatt de siste årene og krisen er sannsynligvis under avrundning.

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet svarer vi på problemstillingen vår.

I hvilken grad har Covid-19 pandemien påvirket mellomlederrollen i en norsk småkommune?

- hvilke erfaringer er gjort knyttet til å lede i en langvarig krise?

- på hvilken måte har man erfart at innholdet i lederrollen ble påvirket av pandemien?

Funnene i vår studie viser at innholdet i mellomlederrollen har blitt påvirket av Covid-19 pandemien. Erfaringene vi har innhentet viser at en langvarig krise som pandemien har vært, har stilt store krav til mellomlederen i kommunen. Lederoppgavene som er der til vanlig har blitt enda tydeligere etterspurt i krisen. I tillegg har det kommet en rekke ekstraoppgaver som lederne har måttet ivareta i tillegg.

Lederne vi har intervjuet har delt sine erfaringer fra pandemihåndteringen. Vi ser at noen hovedtrekk i erfaringene utmerker seg, og informantene er samstemt rundt disse.

For det første peker informantene på betydningen av å ha et godt team rundt seg for å lykkes med krisehåndteringen under pandemien. Teamet var betydningsfullt og støttende når krevende avgjørelser måtte tas. Informantene peker også på betydningen av at man har en stabil grunnmur som utgangspunkt, at ledergruppen er et godt team som kjenner hverandre godt.

For det andre er informantene samstemt rundt er betydningen av kommunikasjon. Tydelig og konkret kommunikasjon og nødvendig informasjonsutveksling er avgjørende for god krisehåndtering. Kommunikasjonsformer har blitt utfordret og mer digitale som følge av begrensende tiltak.

For det tredje har lederne erfart at krisen har krevd at de har vært tilgjengelige i mye større grad enn normalt. Det har også vært nødvendig å være mer tilstede i avdelingene når «bølgene i krisen» har vært på toppene.

For det fjerde forteller lederne om flere og nye arbeidsoppgaver krisen har medført. Noen ledere har erfart dette i større grad enn andre. Alle lederne har erfart at pandemien har tvunget fram prioriteringer i oppgaveløsningen. Med dette har det også dukket opp nye måter å løse

arbeidsoppgaver på. Informantene beskriver kreative ansatte med stor velvilje til å løse oppgavene.

For det femte trekker informantene fram at krisen har stilt større krav til å fatte beslutninger, og beslutningsprosessen har vært mer krevende enn før. Lederne påpeker nødvendigheten av at lederne står frem og tar beslutninger, selv om det noen ganger er på et tynt beslutningsgrunnlag.

Med bakgrunn i aktuell teori hadde vi to hypoteser som er drøftet:

Hypotese 1:

Alle lederrollene har vært benyttet i pandemien i større eller mindre grad, men integrasjons- og entreprenørrollen har vært mest fremtredende.

Våre funn viser at alle lederrollene i PAIE-modellen har blitt brukt i krisehåndteringen. Vektingen av de forskjellige lederrollene har likevel vært ulik vår hypotese. Integratorrollen er den som er blitt mest brukt av våre informanter, etterfulgt av produsentrollen og administratorrollen. Samlet sett samsvarer mye av hypotesen opp mot funnene i vår studie, bortsett fra at entreprenørrollen har vært mindre fremtredende hos våre informanter. Det er naturlig å anta at dette funnet henger sammen med at vår studie er gjennomført i en krisekontekst. Fokus på å sørge for stabilitet i organisasjonen har gått foran fokus innovasjon og nyskaping.

Hypotese 2:

Å lede gjennom en langvarig krise har tilført mellomlederne ny kunnskap og erfaring.

Våre funn viser at Covid-19 pandemien har tilført mellomlederne i kommunen ny kunnskap og erfaring. Det finnes ny kunnskap rundt selve pandemihåndteringen som er verdifull ved en eventuell fremtidig pandemi. I tillegg finnes det mye ny kunnskap knyttet til kriseledelse i kommunen. Samarbeidsformer og arenaer er blitt utfordret og utforsket, og lederne har funnet nye veier å samarbeide på. Et vesentlig funn i vår studie er at samarbeid på tvers av kommunene har vært mindre under pandemien.

En annen erfaring som kommer frem er at lederne tydelig har sett hvor manglene i strukturene befinner seg, og har også sett mulige løsninger for disse manglene som følge av krisen.

Det er likevel lite bevissthet rundt denne nye kunnskapen og erfaringen den enkelte leder sitter på. Oppsummering og erfaringsinnhenting har foreløpig ikke blitt satt i et system i organisasjonen. Kommunene bør legge opp til erfaringsutveksling slik at erfaringene fra pandemien kan samles inn, og bruke disse erfaringene når en ny krise oppstår.

Koronakommisjonen vurderer pandemi som en uønsket hendelse der planer bør være nedfelt som en del av planverket i kommunen (NOU 2021:6, s. 81).

6.1 Videre forskning

Vår oppgave er begrenset til en liten kommune med kun fem informanter. Våre funn er sannsynligvis ikke overførbare til andre sektorer eller større kommuner. Det trengs derfor ytterlige studier for å kunne belyse hvilke lederroller mellomledere i helse- og omsorgssektoren anser som nyttige overfor sine medarbeidere, og hvordan langvarige kriser påvirker disse. Videre forskning kan med fordel også utvide fokusområdet til å gjelde flere instanser og flere ulike perspektiv. Kommunale mellomledere på ulike sektorer kan sannsynligvis utfylle hverandres kunnskap og erfaringer. Det er også naturlig å tenke seg at andre nivå innen kommunal sektor, som for eksempel kommuneleger og kommunalsjefer, vil ha andre erfaringer og kunnskap som også bør nedtegnes.

Det er stor sannsynlighet for at norske kommuner vil stå overfor liknende pandemier eller andre kriser i årene som kommer. Forskning på temaet og innhenting av erfaringer fra krisehåndteringer vil være nyttig i den sammenheng.

7.0 Referanser

- Baldersheim, H., Haug, A., Hye, L., & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen - selvstendig lagspiller*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Berås, T. (u.d.). <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2683872/Therese%20Ber%c3%a5s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Hentet 09 15, 2021 fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2683872/Therese%20Ber%c3%a5s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2020, vol 11, No 2). Hidin in Plain Sight: Ceonceptualizing the Creeping Crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, ss. 116-138.
- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2021). Understanding the Creeping Crisis.
- Boin, A., Hart , P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The Politics of crisis management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership i times of crisis: a framework for assasments. Hentet 01 29, 2022 fra [file:///C:/Users/Therese2708/Downloads/06Boin.114503%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Therese2708/Downloads/06Boin.114503%20(1).pdf)
- Christensen , T., & Lægreid, P. (2020, 05 22). *Wiley Online Library* . Hentet fra Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as a High Performer: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13241>
- DuBrin, A. (2013). *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organisations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Engen, O. A., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E., & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Fimreite, A. L., Lango, P., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2011). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fimreite, A., Lango, P., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2019). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Forskning.no*. (u.d.). Hentet 10 19, 2021 fra <https://forskning.no/ntb-sykdommer-virus/who-virusutbruddet-er-en-pandemi/16538719>: <https://forskning.no/ntb-sykdommer-virus/who-virusutbruddet-er-en-pandemi/16538719>
- google.com*. (2022, 03 13). Hentet fra <https://www.google.no/search?q=paie+modellen&tbm=isch&source=iu&ictx=1&vet=>

1&fir=JxsSwZAaBzWj9M%252CeCyEIh7M5YwGTM%252C_%253BiByWJHJCBj
NrSM%252CxQZNueNgoNTKCM%252C_%253BtcBIOGBFLTmchM%252CQxXiI
VAqgCVwOM%252C_%253BNQZTbUe5Dq8ufM%252CxQZNueNgoNTKCM%25
2C_%25

<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus>. (u.d.). Hentet 09 12, 2021 fra
<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus>

Jakobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.. utg.). Gyldendal Damm Akademisk.

Jakobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

KS.no. (2022, Oktober 16). Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/narmere-om-avtale-om-utvidet-kompensasjon-i-forbindelse-med-koronapandemien/>: <https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/narmere-om-avtale-om-utvidet-kompensasjon-i-forbindelse-med-koronapandemien/>

Lotsberg, D. (2014). Ledelsesteori - hva slags ledere passer i kommunene? I H. Baldersheim, & L. E. Rose, *Det kommunale laboratorium* (ss. 131-151). Bergen: Fagbokforlaget.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5.. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

NHI.no. (u.d.). Hentet 10 19, 2021 fra

<https://nhi.no/sykdommer/infeksjoner/virusinfeksjoner/covid-19-nytt-coronavirus/>
<https://nhi.no/sykdommer/infeksjoner/virusinfeksjoner/covid-19-nytt-coronavirus/>

NOU 2021:6. (2021, 04 14). *regjeringen.no*. Hentet fra Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-6/id2844388/>

NOU 2022:5. (2022, 04 26). *regjeringen.no*. Hentet fra Myndighetenes håndtering av koronapandemien del 2: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2022-5/id2910055/?ch=1>

Regjeringen.no. (u.d.). Hentet 10 19, 2021 fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/>:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/>

- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* . Bergen: Fagbokforlaget .
- Tveter, L. (2022, 04 26). *Hyppige endringer i covid-19-forskriften er et tema i Koronakommisjonens andre rapport*. Hentet fra Lovdata :
https://lovdata.no/artikkel/hyppige_endringer_i_covid-19-forskriften_er_et_tema_i_koronakommisjonens_andre_rapport/3952
- VG. (2022, 11 12). *VG.no*. Hentet fra <https://www.vg.no/spesial/corona/>:
<https://www.vg.no/spesial/corona/>
- Weisæth, L., & Kjeserud, R. (2016). *Ledelse ved kriser - en praktisk veileder* (1.. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedlegg 1: Tilbakemelding fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Kriseledelse i Covid-19](#) / Vurdering

Vurdering

Referansennummer	Type	Dato
287306	Standard	12.04.2022

Prosjekttittel
Kriseledelse i Covid-19

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig
Martin S. Time

Student
Therese Netland

Prosjektperiode
01.04.2022 - 15.12.2022

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

[Meldeskjema](#)

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.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

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 lenger 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.

Før 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!

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

"Kriseledelse i Covid-19 pandemien"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på om Covid-19 pandemien har tilført mellomledere i XX kommune ny kompetanse knyttet til ledelse i krise. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker med denne masteroppgaven å undersøke om Covid-19 pandemien har tilført mellomledere i helse og omsorg ny kompetanse knyttet til det å lede i en krise, og videre se på om pandemien har påvirket innholdet i lederrollen. Masteroppgaven er avslutningen på vår master i helseledelse ved UiA.

Oppgaven har følgende problemstillinger:

«I hvilken grad har man erfart at Covid-19 pandemien har tilført mellomlederne i helse og omsorgstjenesten i xx kommune ny kompetanse knyttet til ledelse i krise?»

«I hvilken grad har pandemien påvirket innholdet i mellomlederrollen i en norsk småkommune?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder, Fakultet for samfunnsvitenskap, Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag er ansvarlig for prosjektet. Ansvarlig veileder er Martin Stangborli Time.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Forskningsprosjektet er begrenset ressursmessig både økonomisk og tidsmessig. Vi velger av den grunn å innhente informasjon fra en kommune i nærheten av vårt arbeidssted. Vi har sett på smittetrykk i de ulike nabokommuner, og valgt en kommune som har hatt et relativt høyt smittetrykk. Det er vesentlig for vår oppgave at informantene faktisk har hatt nær kjennskap til pandemien i sitt daglige arbeid.

Vi har valgt å innhente data fra mellomledere i kommunen. Vi ønsker å innhente data fra til sammen 5 respondenter i en kommune. Vi går ut fra at mellomlederne har hatt nærhet til pasienter og brukere, og med det sett pandemiens innvirkning direkte på helsetjenestene, samtidig som mellomlederne har måttet forholde seg til gjeldene føringer som har kommet fra øverste myndigheter. Vårt forskningsbidrag vil kunne gi et tilskudd til annen forskning på erfaringene fra pandemihåndteringen i Norske kommuner.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i undersøkelsen, innebærer det at vi avtaler tid for intervju. Noen vil få spørsmål om å delta i fokusgruppeintervju, med varighet på inntil 1,5 timer. Andre vil få spørsmål om å delta i et dybdeintervju, med tidsramme på inntil 1 time.

Spørsmålene vil i hovedsak handle om dine erfaringer knyttet til håndteringen av pandemien, og dine tanker rundt innholdet lederrollen gjennom krisen.

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.

Informasjonen vi innhenter vil kun være tilgjengelig for:

Merete Langeland – student

Therese Netland – student

Martin S. Time – veileder

Vi ber deg om å ikke omtale andre kollegaer, ledere eller ansatte med navn under intervjuet. Det er for å sikre at informasjonen blir holdt anonym. Intervjuene vil bli klassifisert i koder, med navneliste lagret adskilt fra øvrige data, for å beholde anonymitet. Alt arbeid foregår på PC med bruker og passord begrensninger. All informasjon du gir, skal anonymiseres slik at den ikke kan spores tilbake til deg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres. Når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. desember 2022, vil alle data slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Martin S. Time ved Fakultet for statsvitenskap, Universitetet i Agder, mail: martin.s.time@uia.no
- Vårt personvernombud: Trond Hauso, mail: personvernombud@uia.no

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Martin S.
Time

Langeland

Prosjektansvarlig

dent

(Forsker/veileder)

Merete

Therese Netland

Stu

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kriseledelse i Covid-19», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i fokusgruppeintervju
- at Merete Langeland og Therese Netland kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til 15.12.22

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Mellomleder med personalansvar, som har hatt rollen siden før pandemien startet.

Innledende spørsmål:

Leder for hvor mange ansatte?

Hvor lenge har du jobbet i kommunen?

Hvilken arbeidserfaring har du fra før stillingen du går i nå?

Utdanning?

Ledererfaring, hvor lenge?

Erfaring fra kriseledelse?

Rolle under pandemien?

1. På hvilken måte ble din avdeling påvirket av Covid-19 pandemien fra 12. Mars 2020? På hvilken måte førte Covid-19 til endringer i dine arbeidsoppgaver i den første fasen av krisen?

Hjelpeord: lederoppgaver, beredskap og planer

2. Hvilke erfaringer gjorde du deg rundt kommunikasjon og informasjon den første tiden i krisen? Hvilke behov møtte du fra de ansatte i den innledende fasen av pandemien? Har erfaringene endret seg underveis som krisen ble langvarig?

Hjelpeord: Dialog og drøfting med ansatte, karismatisk ledelse, strategi og emosjonell støtte. Trygghet, retning, ledelse

3. Hvilke erfaringer har du gjort deg rundt det å ta avgjørelser i krise? Hvilke muligheter har du hatt til å ta avgjørelser i din avdeling i krisen? Hvis lite mulighet, hvem har tatt beslutningene?

Hjelpeord: Manglende kunnskapsgrunnlag, rett og tilstrekkelig informasjon, prosess, omforme informasjon til strategiske beslutninger

4. Hvilke erfaringer har du gjort deg rundt samarbeid og samordning i en langvarig krise?

Hjelpeord: Horisontalt og vertikalt

Hva har fungert godt? – har dere møtt på utfordringer – hvis ja, hvilke?

- Avdelingen
- Andre avdelinger
- Andre enheter
- Andre sektorer
- Andre kommuner
- Andre samarbeidspartnere (hvis ja, hvilke?)

5. Hvordan har du erfart at nødvendige oppgaver og kritiske funksjoner har blitt opprettholdt gjennom pandemien?

Hjelpeord: avdelingens kjernefunksjoner, daglig drift

6. Hvordan har du opplevd ansattes behov for strategi og støtte? Har dette endret seg i løpet av pandemien?

Hjelpeord: forståelse og fortolkning, planer og fremtidshåp

7. Hva er dine erfaringer knyttet til å kommunikasjon, det å gi og ta imot informasjon?

Hjelpeord: kommunikasjonsstrategi, støttefunksjoner, for mye og for lite informasjon

8. Hvilke erfaringer har du gjort deg knyttet til dine medarbeideres tillit til deg som leder gjennom krisen?

Hjelpeord: Inkludering i beslutninger, delaktighet, åpenhet, og medvirkning

9. Har du erfart å måtte justere strategier og kurs i løpet av krisen? Har du fått tilført ny kompetanse gjennom pandemien som du tar med deg videre i lederrollen?

Hjelpeord: læring underveis i krisen og læring i sluttfasen av krisen.

10. Hva er dine erfaringer knyttet til kriseforberedelser før og underveis i pandemien? hvordan har du erfart at krisen har påvirket kravene til planlegging og organisering av arbeidet i din avdeling?

Hjelpeord: motstandsdyktighet og kriseberedskap, svingende forløp

11. Hvilke lederoppgaver/lederadferd har du erfart er mest etterspurt i krisetid. Har dette endret seg i løpet av krisen?

12. Har pandemien endret måten du tenker på egen rolle som leder? Evt. På hvilken måte?

13. Har du andre tanker rundt rollen som mellomleder i en langvarig krise?

14. Er det noe vi ikke har vært innom som du mener er viktig å trekke frem om ledelse under pandemien?

15. Hvordan tenker du om ledelse i dag, sammenliknet med før pandemien?

Vedlegg 4: Tillatelse til å bruke figurer

Merete Langeland

Fra: Morten Øgård <morten.ogard@uia.no>
Sendt: søndag 4. desember 2022 14:11
Til: Merete Langeland; Linda Hye
Emne: SV: Ønsker tillatelse til å bruke figurer fra den kommunale mellomlederen i masteroppgave

Ekstern e-post: Vennligst vær varsom og ikke trykk på vedlegg og lenker med mindre du kjenner igjen avsenderen og vet at innholdet er trygt. Hilsen DDV

Hei

Dere står fritt til å bruke figurer fra boken vår, men dere må huske å referere korrekt. For referanser se kildekompasset.

Ha en fortsatt fin dag.

Morten Øgård

Fra: Merete Langeland <Merete.Langeland@kvinesdal.kommune.no>
Sendt: søndag 4. desember 2022 12:39
Til: Morten Øgård <morten.ogard@uia.no>; Linda Hye <linda.hye@uia.no>
Emne: Ønsker tillatelse til å bruke figurer fra den kommunale mellomlederen i masteroppgave

Hei Morten og Linda

Vi er nå i innspurten av vår masteroppgave der vi har sett på den kommunale mellomlederrollen under pandemien. Vi har innhentet erfaringer knyttet til det å lede i en langvarig krise, og hvordan innholdet i lederrollen har blitt påvirket av pandemien.

I den forbindelse ønsker vi gjerne å benytte noen figurer fra boka deres «Den kommunale mellomlederen».

Figurene vi ønsker å innhente tillatelse til å bruke er:

- Figur 1.1 «krumtappen»: Mellomlederens stilling i den kommunale organisasjonen (s 13)
- Figur 5.1 Ulike lederfunksjoner, lederroller og lederstiler (s80)
- Figur 5.2 Oppsummering av forskjeller på hvor mellomlederrollen oppleves som effektive (s89)

I tillegg ønsker vi også å benytte tabell 5.2 Gjennomsnitt på indeksene av lederroller. (s 84)

Vi benytter figurene og tabellen i vårt teori kapittel for å belyse ledelse i kommunal sektor. Vi har også drøftet våre funn knyttet til lederroller (PAIE) opp mot deres studie knyttet til hvilke oppgaver/roller den kommunale mellomlederen anser som viktig.

Får vi tillatelse til å bruke figurer nevnt over i vår besvarelse?

Mvh Merete Langeland og Therese Netland