



Ebubekir Harman

Lederens Tilpasningsevne –

**En analyse av ledernes utvikling og tilpassing under Covid-19
pandemien**

Masteroppgave i Offentlig Administrasjon og Ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Mai 2022

Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet som en del av masterstudiet Offentlig Administrasjon og Styring ved OsloMet – Storbyuniversitet våren 2022. Etter fem fantastiske og lærerike år ved OsloMet har tilegnet meg mange gode erfaringer og mye kunnskap. Jeg er sikker på at disse kunnskapene vil komme til nytte videre i arbeidslivet.

Videre vil jeg takke alle de fantastiske respondentene som tok seg tid fra den hektiske hverdagen for å delta på undersøkelsen og stille opp til intervju. Uten disse informantene ville ikke denne oppgaven ha vært mulig å gjennomføre. Videre vil jeg takke min fantastiske veileder Anne Rød, som i løpet av forskningsprosjektet har vært til stor hjelp og gitt mange gode råd.

God Lesing

Sammendrag

Covid-19 pandemien var en vanskelig periode som hadde stor påvirkning på alle deler av samfunnet. Ledere har vært nødt til å tilpasse seg usikre situasjoner og forhold som de ikke var forberedt på. I denne oppgaven undersøker og analyserer jeg lederens tilpasningsevne under koronapandemien. Gjennom kvalitative intervjuer har jeg sett på lederne tilpasningsevne og utvikling. Ledere har hatt en vanskelig periode som de ikke forventet og ikke var forberedte på. I disse årene har lederne måtte tilegne seg mye informasjon og kunnskap. De har måttet lære å lede på måter de aldri hadde tenkt på tidligere. De ekstreme forholdene og kontinuerlig endringene krevde at lederne tilpasset sin lederstil for å best lede igjennom denne perioden. Pandemiens krav til endring og tilpasning var nytt for lederne og det startet med en del feil. Ettersom lederne tilegnet seg mer erfaringer innen adaptive ledelse og fikk tilgang til mer informasjon om koronapandemiens påvirkning klarte lederne å tilpasse lederstilen sin etter behovene.

Abstract

The Covid-19 pandemic was a difficult period that had a major impact on all parts of society. Leaders have had to adapt to uncertain situations and conditions for which they were not prepared. In this paper, I examine and analyse the leader's adaptability during the corona pandemic. Through qualitative interviews, I have looked at the leaders' adaptability and development. Leaders have had a difficult period that they did not expect and were not prepared for. During these years, the leaders have had to acquire a lot of information and knowledge. They have had to learn to lead in ways they had never thought of before. The extreme conditions and continuous changes required that the leaders adapted their leadership style to best lead through this period. The pandemic's demands for change and adaptation were new to the leaders and it started with a number of mistakes. As the leaders gained more experience in adaptive leadership and gained access to more information about the impact of the corona pandemic, the leaders were able to adapt the leadership style to the needs.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
Problemstilling	6
2.0 Teori	6
2.1 Ekstreme Tilfeller – En definisjon	6
2.2 Krise Ledelse	8
2.3 Adaptive Ledelse	9
2.3.1 Adaptive Ledelses Prosessen	15
3.0 Forskningsspørsmålene	16
4.0 Metode	18
4.1 Kvalitativ Tilnærming	18
4.2 Intervju	19
4.3 Utvalg	19
4.4 Gjennomføring	20
4.5 Intervjuguide	21
4.6 Transkribering.....	22
4.7 Kritikk ved Metode	22
4.7.1 Pålitelighet	23
4.7.2 Gyldighet (Validitet)	23
4.7.3 Generalisering	24
4.7.4 Forskningsetikk.....	24
5.0 Resultater	25
5.1 Resultater for Forskningsspørsmål 1	26
5.2 Resultater for Forskningsspørsmål 2	28
5.3 Resultater for Forskningsspørsmål 3	30
6.0 Analyse	31
6.1 Analyse av Forskningsspørsmål 1	31
6.1.1 Konklusjon for Forskningsspørsmål 1	32
6.2 Analyse av Forskningsspørsmål 2	33
6.2.1 Konklusjon av Forskningsspørsmål 2	37
6.3 Analyse av Forskningsspørsmål 3	37
6.3.1 Konklusjon av Forskningsspørsmål 3	38
7.0 Konklusjon	38
8.0 Litteratur Liste	41
Vedlegg: Intervjuguide	43

1.0 Innledning

Covid-19 pandemien var en vanskelig periode for alle deler av samfunnet. I følge Yukl og Gardener vil noen av de største utfordringene som en leder kan møte på, komme frem når det er en krise som bryter med den normale driften av organisasjonen. Disse krisene kan være alt i fra natur katastrofer, terror angrep, ulykker, eller helse nødsituasjoner (2020, s. 73). Covid-19 pandemien var en periode som hadde stor påvirkning på de fleste deler av samfunnet. Et område som måtte tilpasse seg til nye tiltak og krav kontinuerlig under pandemien var arbeidsmarkedet. Fra nye tiltak om avstand til full isolasjon, har ledere vært nødt til å tilpasse organisasjonen og driften til de nye samfunnskravene. Ledere måtte, blant annet, basert på arbeidet enten sikre trygghet i arbeid, endre til hjemme kontor eller stenge ned driften og permittere ansatte.

Pandemien var en periode med global usikkerhet og uro. Det er derfor viktig at vi undersøker ledelse under denne perioden og hva vi kan lære av dette. Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan adaptive ledelse¹ bidro til ledelse under korona pandemien. Vi har i nyere tid ikke hatt en krise på en slik skala og dermed ikke hatt muligheten til å undersøke ledelse under en global krise. Et historisk virus som har ligget i dvale i over 30 000 år i Serbia ble igjen aktiv og smittsom etter at permafrosten den lå i tinte (Morelle, 2014). Økning i temperatur og tining av permafrosten i de arktiske regionene i Russland kan avdekke historiske og potensielt dødelige virus og bakterier (Pleasence, 2021). Med stigende temperatur og smeltende miljøer er det viktig at vi bruker Covid-19 pandemien som et eksperiment for å lære så mye som mulig om effekten av slike ekstrem tilfeller. Dette vil gjøre oss forberedt på fremtidige pandemier, epidemier eller andre ekstrem tilfeller. Gjennom gode studier av koronapandemien og effekten den hadde kan vi gjøre oss forberedt på fremtidige kriser som kan oppstå når isen smelter.

Ledelsesfeltet er godt undersøkt i litteraturen og ledelse i ekstreme tilfeller har tidligere blitt undersøkt i mindre grad (Hannah et al., 2009, Mutch, 2015). Likevel har ikke det blitt undersøkt med såpass store ekstreme kontekster. Det er derfor viktig at vi reflekterer på perioden vi har vært igjennom og lærer fra den. Litteraturen og teoriene i ledelses feltet er stort og dekker et bredt spektrum, basert på oppgavens struktur og lengde velger jeg å fokusere på adaptive ledelse og dens påvirkning under korona pandemien.

¹ Videre i oppgaven vil jeg bruke det engelske ordet for adaptive ledelse (Adaptive leadership), da norsk oversettelse til tilpassende ledelse er etter min erfaring vanskelig å finne i litteraturen og mindre kjent.

I denne oppgaven vil jeg undersøke og se nærmere på pandemiens påvirkning i ledelses feltet. Jeg vil kombinere teori med empiri innen tilpassende lederstil i ekstremtilfeller for å kunne få en dyp forståelse av hva det innebærer. Deretter kommer jeg gjennom kvalitative intervjuer til å se på hvordan en tilpassende lederstil ble introdusert innen ledelse under korona pandemien ved å analysere ledernes erfaringer og meninger. Til slutt vil jeg gjøre en analyse av dataene for å kunne svare på problemstillingen:

Hvordan ledere utviklet og tilpasset sin lederstil under Covid-19 pandemien.

For å hjelpe meg med å svare på denne problemstillingen vil jeg ta for meg tre forskningsspørsmål: 1) i hvilken grad var ledere forberedt på endringer som kom som følge av pandemien? 2) i hvilken grad klarte ledere å tilpasse sin leder stil i løpet av pandemien? Og 3) hvilket læringsutbytte hadde lederne som en følge av pandemien? Disse forskningsspørsmålene vil hjelpe oss med å svare på problemstillingen vi har for oppgaven ved å belyse ulike områder innenfor problemstillingen.

2.0 Teori

Når vi håndterer innenfor ekstreme kontekster vil forventningene vi har av en leder og lederens rolle mest sannsynlig forandres (Yukl & Gardener, 2020, s. 74). I dette kapittelet skal vi se på teorier og empiri innen kriseledelse med større fokus på tilpassende lederstil i ekstrem tilfeller. En definisjon av hva tilpassende lederstil innebærer og hvordan den tidligere har blitt undersøkt og implementert vil være et viktig element gjennom dette kapitelet. Gjennom en grundig forståelse av tilpassende lederstil vil vi kunne ha et bedre grunnlag for analyse delen av denne oppgaven og ha et bedre grunnlag for å forstå effekten den har hatt på ledelse under korona pandemien. Disse teoriene vil gi oss grunnlag for hvordan ekstrem tilfeller kan påvirke driften og hvordan ledere kan effektivt tilpasse seg etter konteksten de er i.

2.1 Ekstreme tilfeller – en definisjon

Før vi går videre i teori kapittelet er det viktig at vi definerer hva ekstrem tilfeller er. Gjennom denne oppgaven vil det bli nevnt ledelse i ekstrem tilfeller. Hvordan dette defineres blir dermed viktig å forstå slikt at vi vet de ulike kontekstene det er snakk om.

En måte å definere ekstrem tilfeller eller ekstrem kontekst på er, kriser eller forstyrrelser av dagligdriften. Dette kan være igjennom natur katastrofer, terror angrep, helsemessige nødssituasjoner eller seriøse ulykker (Yukl & Gardener, 2020, s. 73).

Santra og Alat definerer ekstreme tilfeller eller ekstrem kontekst som tilfeller hvor de fysiske eller psykiske truslene til organisasjonens medlemmer overstiger de eksisterende resursene til organisasjonen for å håndtere situasjonen (2021, s. 261).

En annen definisjon på ekstrem tilfeller er de konsekvensene et fenomen eller hendelse forsakert av natur katastrofer eller av menneskelig innblanding. Hendelser som påvirker lokale myndigheters kapasitet og mulighet til å kontrollere situasjonen. Slike hendelsene vil ofte være på et større skala og påvirker store deler av samfunnet enten på en fysisk, sosial eller økonomisk kontekst (Mutch, 2015, s. 187).

World Health Organization (WHO) definerte i 2007 en krise som:

A situation that is perceived as difficult. Its greatest value is that it implies the possibility of an insidious process that cannot be defined in time, and that even spatially can recognize different layers of intensity (Mayet, 2021, s. 10).

Hannah et al. setter opp tre punkter for at et fenomen kan klassifiseres og defineres som ekstreme. For det første må fenomenet ha et potensial for å skape store fysiske, psykiske, og / eller materielle konsekvenser for organisasjonen. Det andre er at konsekvensene må anses som så store at medarbeiderne ikke kan holde ut. Det tredje punktet er at fenomenet må være så stort at det overstiger organisasjonens kapasitet til å forhindre den før den tar plass. Ved å bruke disse punktene eller kravene definerer Hannah et al. ekstreme tilfeller som fenomen som fører til omfattende og utålelige omfang av fysiske, psykiske eller materielle konsekvenser for eller i nærheten av organisasjonens medarbeidere (2009, s. 898).

Ved å sette sammen de ulike definisjonene ovenfor kan vi formulere et definisjon for hva ekstrem tilfeller er. Gjennom de ulike definisjonene ovenfor kan vi definere ekstrem tilfeller som en stor hendelse eller et stort fenomen hvor de fysiske, psykiske, eller materielle konsekvensene overstiger organisasjonens og/eller de lokalemyndigheters kapasitet til å kontrollere situasjonen.

Koronapandemien var en hendelse som påvirket hele verden og hadde store forstyrrelser på driften av både bedrifter og de lokale myndighetene. Pandemien hadde både fysisk, psykisk og økonomisk påvirkning på samfunnet og organisasjonene. Det er ingen tvil på at pandemien var et ekstremt tilfelle, noe som også er støttet opp basert på disse definisjonene.

2.2 Krise Ledelse

Vi kan ikke snakke om ledelse i ekstrem tilfeller uten at vi ser på kriseledelse. I denne delen av kapitlet skal jeg kort se på kriseledelse når det kommer til lederens evne for tilpasning og effektivitet i ekstrem tilfeller.

Hva krise ledelse innebærer kan ifølge Mutch bli definert som evnen til å gjenkjenne oppstående trusler på driften og implementere løsninger som kan minske eller håndtere konsekvensene som kommer på grunn av de. Krise ledelse innebærer også evnen til å vende tilbake til en form av normalitet etter at krisen er over. Oppgavene og beslutningene en leder tar når det kommer til krise ledelse kan ofte være langt i fra de daglige ledelse oppgavene og ansvarene de vanligvis har (2015, s. 188). Avhengig av en leders reaksjon til kriser og ekstrem tilfeller, vil noen medarbeidere miste tilliten til bedriften og bedriftens ledere, mens andre medarbeidere dobler sin innsats og engasjement. Forskjellen var ledere på en side som hadde positive meldinger, mens den andre lederen tok inn medarbeidere til å hjelpe hverandre med å rydde opp i situasjonen. Selv om det kan medbringe stress indikerte de at nært arbeid mellom leder og kollegaer under kriser og ekstrem tilfeller var mer oppbevarende og informativ. Det å bli holdt igjennom en krise var mer effektivt enn å bli fortalt at fremtiden er lys (Petriglieri, 2020, s. 3).

I en undersøkelse gjennomført av Mutch (2015) hvor de så på krise ledelse med jordskjelv som krisen i casen de brukte, fant de at det var tre ulike faktorer som bidro til lederens suksessgrad. Den første var *disposisjonelle* faktorer, disse inkluderte lederens personlige kvaliteter, tidligere erfaringer, verdier og oppfatning av hva ledelse er. Den andre faktoren var *relasjonelle* faktorer, lederens evne til å bygge sterke forhold og etablere samarbeid mellom hverandre skaper en ide av felleskap. Den siste er *situasjonelle* faktorer, disse innebærer lederens evne til å vurdere situasjonen mens den utvikler seg, forstå den og være klar over ulike reaksjoner. Det å ta betimelige avgjørelser og tilpasse de forandrede kravene og ta i bruk ressursene effektivt er en del av disse faktorene (s. 192). Med andre ord ser vi at Mutch fant lederens ansiennitet, kompetanse, emosjonelle ferdigheter og konteksten de var i var

hovedfaktorer som påvirket effektiviteten av ledelsen de hadde under ekstremtilfeller eller kriser. Analysen av rektorer i over nevnte undersøkelse viste at rektorene som ble suksessfulle krise ledere brukte disposisjonelle kvaliteter og tidligere erfaringer sammen med relasjonelle evner de hadde skapt over tid til å skape en effektiv skole felleskap. Dette førte til at de kunne håndtere krisen ved å vurdere og handle etter de endrede situasjonelle kravene på en gjennomtenkt og fleksibel måte. Det var en gjennomgående relasjon mellom de tre faktorene og de hadde forskjellig rolle ettersom krisen utviklet seg (Mutch, 2015, s. 193). En annen suksessfaktor for krise ledelse er basert på lederens lederstil og oppførsel. Det kan være fristene å drive med ordre og kontroll i en krise, men det er de lederne som holder medarbeiderne i stedet som hjelper medarbeiderne å arbeide effektivt gjennom krisen (Petriglieri, 2020, s. 5-6).

Når ledelse er basert på kun visjon alene vil ikke ledelse være fullstendig. Begrensingene som kommer med slike visjonære ledere blir ganske tydelig når det kommer til en krise eller radikal endring. Vi kan se et eksempel på dette ved å se på koronapandemien som eksempel. Ingen ledere hadde noe lignende i sine visjoner for 2020. Kriser vil alltid teste visjon, og de fleste vil ikke overleve (Petriglieri, 2020, s. 3). Lederne må dermed ha andre kvaliteter og ferdigheter som en del av sin ledelse og ikke bare en attraktiv visjon for fremtiden.

2.3 Adaptive Leadership (Tilpassende Lederstil)

Det at en leder har gode evner til å tilpasse seg etter situasjonens krav og endringer av forhold er en viktig suksessfaktor når det kommer til ledelse under ekstrem tilfeller.

Koronapandemien hadde forverrende og traumatiske møter med samfunnet og helsesektorens struktur som førte til en rad av komplekse endring. Derfor kan pandemien kategoriseres som et ekstremtilfelle, noe som gjør adaptive ledelse ideelt i denne konteksten (Santra & Alat, 2021, s. 261). I denne delen av teori kapitlet skal vi se på ulike teorier og retningslinjer innenfor Adaptive leadership (Adaptive ledelse) og hvordan denne ledelses tilnærmingen er sentral for ledelse når det kommer til ekstrem tilfeller. Dette vil gi oss muligheten til å kunne bedre analysere hvordan ledelse har fungert i koronapandemien og hvordan adaptiv ledelse bidro til dette videre i oppgaven.

Adaptive ledelse kan brukes i flere forskjellige omstendigheter, men det er mest relevant som lederstil under adaptive hendelser og ekstreme kontekster (Santra & Alat, 2021, s. 261). En endring i lederens lederstil mot en mer adaptiv ledelse er forventet fra medarbeiderne når vi

går fra en normal kontekst til en ekstrem kontekst (Geier, 2016, s. 238). Selv om adaptive ledelse kan anses som for bredt anses den også som spesielt effektivt som lederstil under kriser. Adaptive ledelse drives av evnen til å lære, videre utdanne andre, og opprettholde medfølelse, noe som trengs når det kommer til ledelse under Covid-19 pandemien (Santra & Alat, 2021, s. 261). I et studiet gjennomført under koronapandemien av Chisholm-Burns et al. ved et universitet om temaet tilpasning og fleksibilitet fant de klare eksempler på dette. Administrasjonen refererte til Charles Darwins påstand om at den viktigste faktoren for å overleve er ikke intelligensen eller styrke, men heller at individet har gode tilpasningsevner. De nevnte også at vi ikke har kontroll over vinden, men vi kan justere seilene etter den. Administrasjonen viste klart tegn på at de måtte tilpasse seg etter pandemien for å klare seg i den nye konteksten. Studentene la merke til at ledelsen hadde mange «Curveballs» og de måtte klare å stå sterkt i forandringene og ikke falle sammen. På lik linje ser vi at fakultetet også mente at det var stort krav for tilpasning. De måtte kunne reagere rask og det var en ny situasjon for alle involvert (2021, s. 1308). I et annet studiet om statlig og kommunal sektor i Afrika i løpet av korona pandemien fant de at lederstil i ekstrem tilfeller passet med nøkkelkonstruksjonene til adaptive ledelse. Adaptive ledelse med sin relasjon til å analysere situasjonen, identifisere endringsutfordringer, og ved å komme seg på balkongen (ovenfra blikk) lignet på hvordan ledelse forgikk under pandemien (Mayet, 2021, s. 73).

Adaptive ledelse er en tilnærming for å komme videre med de viktigste utfordringene foran deg i din del av verden (Heifetz et al., 2009, s. 3). Yukl og Gardener (2020) har sammen gjennom ulike studier definert retnings linjer for fleksibel, adaptiv ledelse. En adaptiv lederstil skal ha en forståelse av situasjonen de leder i, og bruke den til best mulig måte. Lederen må ha en ulike oppførsel de kan bruke i den relevante situasjonen. Lederen må være i stand til å forstå hvilken oppførsel og lederstil er nødvendig for situasjonen og målet de har for seg. Bruk enda mer planlegging for lengre og komplekse oppgaver. Gi mer instruksjer og veiledning til mindre erfarne medarbeidere. Til sist må lederen være i stand til å være mer til stede og støttende til medarbeidere med stressfulle oppgaver og situasjoner (s. 86-87). Det å tilpasse seg til forhold som endres stadig vil ikke være effektivt med mindre ledere har muligheten til å få riktig informasjon til rett tid. Lederen må også forstå påvirkningene konteksten de er i har for organisasjonen. Effektiv tilpassing til eksterne endringer vil vanligvis trenge kollektiv læring og samarbeid mellom medarbeiderne i organisasjonen, ledere trenger derfor å oppfordre dette og utvikle disse prosessene. For å lede endring

effektivt må ledere konstant evaluere progresjon, lære fra erfaringer, og ta de nødvendige endringene som trengs i strategier og planer (Yukl & Mahsud, 2010, s. 86-87).

Det å drive med fleksibel og adaptive ledelse innebærer evnen til å endre oppførsel i riktig retning ettersom situasjonen endrer seg. Fleksibel ledelse kan oppstå under ulike omstendigheter. En leder i samme stilling kan være nødt til å ta i bruk fleksibel ledelse dersom omstendighetene endrer seg, lederen må også være fleksibel dersom du må bevege deg fra en ledelses posisjon til en annen med andre ansvar og problemer (Yukl & Mahsud, 2010, s. 81). Dette ser vi fra korona pandemien hvor ledere både fikk nye omstendigheter de måtte lede igjennom, men også fikk nye ansvar og problemer de måtte løse. Adaptive ledelse krever bevisst sosial-emosjonell kompetanse for å minimere påvirkningen av de harde utfordringene som kommer som følge av ekstrem tilfeller. De adaptive lederne i ekstrem kontekst må oppfordre dialog og ha økt interesse for andre, være empatisk, tålmodig, og ha et sosialt og emosjonelt forhold med medarbeiderne. De må ha evnen til å samhandle med medarbeiderne, bygge tillit, være åpen for diskurs, være rettferdig, og være sikker (Mayet, 2021, s. 20). Den viktigste ferdigheten og mest undervurderte når det kommer til en leders evne til å være adaptiv er diagnostisering (Heifetz et al., 2009, s. 7). Det å kunne finne ut hva som er problemet er viktig for å finne den riktige løsningen til problemet. Som eksempel kunne lederne under pandemien være bedre forberedt på nye tiltak og endringer dersom de diagnostiserer Covid-19 virusets utvikling og framgang.

Contingency theories (beredskapsteorier) er et relevant område når det kommer til fleksibel og adaptive ledelse. Grunnen for dette er at beredskapsteoriene gir oss innsikt i hvordan vi kan undersøke en situasjon og hvordan vi kan identifisere ulike former for oppførsel som vil være effektiv for ledere samtidig som den gir informasjon om hvordan vi skal planlegge for ekstrem tilfeller (Yukl & Mahsud, 2010, s. 83). Det er derfor viktig at vi ser forut på de ulike beredskapsteoriene som er aktuelt for adaptive ledelse og oppgaven videre.

Tidlige beredskapsteorier brukte tre ulike typer for situasjonelle variabler. Oppgave karakterisering, som gikk inn på oppgavens kompleksitet og stress nivå. Medarbeider karakterisering, som gikk inn på medarbeidernes kompetanse, erfaring, og motivasjon. Den tredje var leder-medarbeider forhold som gikk inn på delte mål, tillit til hverandre. Teorier som situasjonell ledelses teori og leder erstatnings teori impliserte også at oppgave-orienterte

og relasjons-orienterte forhold inngår i situasjonelle variabler og var viktige faktorer for en leder (Yukl & Mahsud, 2010, s. 83).

Antageligvis den mest omfattende beredskapsteorien når det kommer spesifikt til oppførsel og situasjonelle variabler er the multiple-linkage model som ble formet av Yukl i 1989. Modellen ble basert på flere tidligere beredskapsteorier. Modellen går ut på at ledere ikke bare skal ha korttids handlinger for å håndtere situasjonen de er i nå, men også langtids handlinger som skal endre situasjonen til en mer gunstig situasjon. Ledere må kunne redusere behovet for ulike oppførsler ved å finne erstatninger. Dette kan de oppnå ved å, for eksempelvis, delegerer autoritet til erfarne medarbeidere som kan overse mindre erfarne medarbeideres arbeid og løse problemer (Yulk & Mahsud, 2010, s. 83).

Ved å bruke disse ulike beredskapsteoriene og tidligere studier har Yukl og Mahsud funnet flere måter for å utvikle og forbedre fleksibel og adaptive ledelse. De kom fram til tre retningslinjer for en leder til å forbedre sin fleksibilitet og tilpasningsevne. Den første er at lederen må lære å diagnostisere situasjonen og bruke relevante beredskapsteorier for å identifisere rett form for lederstil til enhver situasjon. Det andre er at ledere må øke fleksibilitet ved å lære bruk av et bredt spekter av relevante oppførsler. Det tredje er at ledere må aktivt påvirke ulike aspekter av situasjonen til å lage erstatninger for ledelse ved å øke evnen til å velge kompetente medarbeidere som kan overse og gi retningslinjer til andre medarbeidere (2010, s. 83)

Noen av de viktigste ledelses oppgavene i ekstreme situasjoner som Covid-19 pandemien inkluderer tilpasning til det foranderlige miljøet, kommunisere effektivt og nøyaktig med gode intervaller, evnen til å finne løsninger for å gjøre krise om til muligheter, og opprettholde produktivitet slik at mål fortsatt kan oppnås (Chisholm-Burns et al., 2021, s. 1311). Når det kommer til naturkatastrofer er godt undersøkt og vi vet at de varer i en bestemt tid før vi kan begynne å gjenbygge. Likevel, når det kommer til koronapandemien er situasjonen mindre forutsigbar. Det var begrenset tid til å forberede seg, og det var heller ikke noe synlig slutt på pandemien. Dette fører til at evnen til å gjenbygge ikke var oppnåelig og kravet for fleksibilitet økte (Chisholm-Burns et al., 2021, s. 1310). Når du driver med adaptive ledelse er du nødt til å gjøre to ting, 1) styre deg selv i miljøet du er i og, 2) hjelpe andre med å håndtere den ubehagelige situasjonen de opplever. Stress kan komme ved endringer, men

det er ikke det som er poenget med en adaptiv lederstil. Formålet er å kunne jobbe sammen gjennom en utfordring (Heifetz et al., 2009, s. 29).

I et studiet gjennomført av Hannah et al. fant de en del tidligere studier viser at trusler som blir overveldende for medarbeiderne fører til at de leter etter en autoritær og sentral leder som tar handling. En sterk struktur og prosedyrer satt sammen med forming av like verdier og holdninger kan virke som en buffer for de negative påvirkningene eksterne trusler kan bringe (2009, s. 912). I motsetning til dette fant de også litteratur innen ledelse og stress som viser at effektiv ledelse av trusler har bedre suksess når leder er åpen for input fra medarbeiderne, er mer tilnærmelig og mindre intimiderende. Slike ledere var også mer kompetente til å forsvare sine handlinger og valg, og bedre til å kommunisere grundig med medarbeiderne (Hannah et al., 2009, s. 912). Denne motsetningen av litteratur og konflikten mellom resultatene kan ha blitt årsaket av at de tidligere studiene undersøkte ledelse under forskjellige forhold og ekstreme tilfeller. Tidligere har studier (Mutch 2015) fokusert på natur katastrofer som jordskjelv, storm eller terror angrep. Dersom forskjellige ekstrem tilfeller krever forskjellig lederstil er ledere nødt til å justere sin lederstil mellom mer administrativ ledelse til mer adaptiv ledelse (Hannah et al., 2009, s. 912).

Adaptive ledere velger ikke bare en leder men gir kapasitet for ledelse på alle nivåer ved å gi individer autoritet til å ta valg i kriser. Dette åpner for grupper til å separere seg med minimal sentral autoritet og raskere håndtere kriser effektivt, det kan potensielt minske påvirkningen av katastrofer og risikoer (Hayashi & Soo, 2012, s. 81). Ved å dele ut ledelses ansvar kan skole ledere legge til grunn for samarbeid og eierskap og innovasjon gjennom en prosess av felles problem løsning. Adaptive ledere forstår hvordan tillit, fleksibilitet, og autonomien oppfordrer ekspertise til å blomstre som igjen kan motivere andre til å komme med kreative tilnærminger til uforutsigbare utfordringer som dukker opp (Bagwell, 2020, s. 32).

Fleksibilitet og adaptive ledelse er en viktig faktor for ledere når hendelser eller fenomen forstyrrer driften eller skaper problemer som krever lederens oppmerksomhet. Gjennom analyse av ulike caser som beskriver suksessfulle og mindre suksessfull ledelse til kriser kan vi lære mye. Relevante evner og oppførsler for fleksible og adaptive ledelse inkluderer evnen til å forutse problemer på forhånd, evnen til å rask finne den eksakte årsaken for problemet, og beslutningskraften til å kunne løse umiddelbare problemer. De inkluderer også evnen til å

aktivt planlegge og unngå problemer og lede andre i en samlet form gjennom en krise med selvsikkerhet (Yukl & Mahsud, 2010, s. 85-86).

Basert på tidligere forskning formet Yukl og Mahsud (2010) noen retningslinjer for hvordan man kan bruke fleksibel og adaptive ledelse når hendelser eller fenomener forstyrrer driften. Disse retningslinjene gikk ut på at lederen må:

- Lære å forstå tidlige varsler for en krise som kan påvirke organisasjonen. De må unngå tendensen til å ignorere disse tidlige varslene.
- Ta en rask men systematisk analyse av situasjonen for å forstå et umiddelbart problem eller krise.
- Lede løsninger gjennom ulike teams på en håndfast og besluttet måte, men også være mottakende for informasjon og ideer fra andre.
- Holde løsninger på kriser konsistente med organisasjonen hoved verdier.
- Planlegge på forhånd hvordan du unngår store betydelige problemer, og forme beredskapsplaner for problemer du ikke kan unngå.
- Holde medarbeiderne informerte angående problemene og tiltak som er implementert for å håndtere de.
- Bearbeide en refleksjonsperiode etter krisen er ferdig for å identifisere hva som var håndtert bra, feilene som kan ha blitt gjort, og hva vi kan lære fra situasjonen

Retningslinjene er fra Yukl & Mahsud, 2010, s. 86.

Adaptive utfordringer ved ekstreme tilfeller krever kontinuerlig læring og innovasjon for å opprettholde fremgang, vokse, og blomstre i slike kontekster. Ledere må kunne ha forståelse for sitt eget og medarbeidernes mangel av de nødvendige erfaringene som trengs. Lederen bør ikke bare takle de komplekse situasjonene men også jobbe for å vokse og utvikle seg videre. Den adaptive leder må åpne for å utvikle tidligere erfaringer og utforske og godta de forskjellige synspunktene. Ved å utvikle behovet for adaptive ledere til å reflektere, samtidig som de kontinuerlig lærer og tar tid for refleksjon, kan effektive adaptive ledere bli mer komfortable i usikre situasjoner (Mayet, 2021, s. 22).

Det er vanskelig å tilpasse seg eksterne utfordringer og trusler. Yukl og Mahsud (2010) har videre funnet og beskrevet noen retningslinjer for hvordan ledere kan tilpasse seg eksterne

trusler. Det første er å observere eksterne forandringer og identifisere trusler. Dette er viktig for å vite hva du må forberede deg på. Videre må lederen identifisere relevante strategier og handlinger for å håndtere disse forandringene. Lederne må formulere en visjon for hvordan endringene vil se ut når de er implementert og effekten de vil ha. Være optimistisk for nye strategier. Observere framgangen av endringene de har implementert og effekten de har, og lederen må eventuelt gjøre justeringer om nødvendig. Hold medarbeiderne informert om endringene. Til slutt på lederen bruke informasjon om resultatet av strategier til å gjøre justeringer (s. 87).

I et studium gjort på skoler i 2020 fant de at skole ledere blir testet på måter de aldri har blitt tidligere. Ved å implementere adaptiv ledelse kan skole ledere bygge kapasitet for de forstyrrelsene pandemien vil bringe. Koronapandemien er en redefinerer raskt skoler og ledelse. Farten på forandring vil kreve skole ledere til å inspirere og samfunnet til å tilpasse til de nødvendige forandringene. Adaptive ledelse krever at ledelsen fastsetter hva som trenger forandring mens de også tenker på hvordan bedriften kan blomstre i det nye miljøet. Kapasiteten lærere og studenter har til å tilpasse seg under perioder med hurtig endringer er avhengig av skole lederens evne til å være læringsorienterte, engasjere andre til å tenke kreativt og iverksette innovative løsninger (Bagwell, 2020, s. 30-31).

Behovet for gode adaptive ledere er noe som er godtatt og kjent, men det er også viktig å se veksten på vanskeligheten av globale utfordringer (Hayashi & Soo, 2012, s. 80). En krises natur kan aldri bli forventet i sin fullstendighet.

2.3.1 Adaptive ledelses prosessen

Proessen for å diagnostisere og handle begynner ved å samle in data og informasjon for å identifisere problemet, altså det ekstreme tilfellets hva. Den går deretter videre igjennom en tolknings fase, altså tilfellets hvorfor. Til slutt går den igjennom potensielle løsninger og tilnærminger til en handling for å planlegge innblanding vi tar i organisasjonen eller samfunnet, altså veien videre (Heifetz et al., 2009, s. 6).

Heifetz et al. ser på adaptive ledelse som en interaktiv prosess med tre kjerne aktiviteter. Den første er observering av hendelser og mønstre, den andre er tolkning av hva du observerer og skape hypoteser for hva som faktisk foregår, og den tredje er å formulere en innblanding for å løse de adaptive utfordringene du har identifisert (2009, s. 32).

Observasjon ved bruk av adaptive ledelse innebærer å observere så objektivt som mulig. Ved å komme seg opp fra gulvet og opp på balkongen vil du ha mulighet til å gjøre dette. Med andre ord ta deg ut av situasjonen å se på den ovenfra og utvendig. Dette vil gi deg mulighet til å avstand fra situasjonen for å observere deg selv og andre mens de er i arbeid og se ulike mønstre av hva som skjer. Du må samle all data som er tilgjengelig for å se, finne og utforske er en viktig start i prosessen (Heifetz et al., 2009, s. 32-33).

Tolkning er mer utfordrende i forhold til observasjons steget. Hvis du laget hypoteser og viser hva du får fra observasjons steget risikerer du også motstand fra andre som kan tolket situasjonen annerledes. For å kunne effektivt bruke adaptiv ledelse må du ta tid for å ha en gjennomtenkt tolkning av det du observerer før du går til handling. Målet er å gjøre din tolkning så konkret som mulig ved å ta i betraktning mest mulig synlig informasjon. Samtidig som du også for med deg hva folk sier og gjør, ser på kroppsspråk og følelser, og legger merke til det som ikke blir sagt. Likevel, vil den aller best gjennomtenkte tolkningen ikke være noe mer enn gjetting, du vil aldri ha all informasjonen for å kunne få med deg det fullstendige bildet. Det sagt, en erfaren adaptiv leder vil være i stand til å ha mer enn en tolkning av observasjoner tilgjengelige hele tiden, dette krever evnen til å kunne se på de samme dataene med forskjellige synspunkter (Heifetz et al., 2009, s. 33-35).

Etter at du har dannet en tolkning av problemet du har observert, er du nødt til å gå videre til innblanding. Din innblanding eller handling bør reflektere hypotesen du har for problemet, bli anset som et eksperiment, og være for et delt formål. En godt strukturert innblandings plan vil gi kontekst over forholdet mellom din tolkning og formålet organisasjonen har. Medarbeiderne skal kunne se at ditt perspektiv er relevant og er der for fellesskapets formål. Gode innblandings design tar også i betraktning resursene tilgjengelige i organisasjon og er en viktig del av effektiv ledelse (Heifetz, 2009, s. 35-36).

3.0 Forskningsspørsmålene

Teorien ovenfor gir oss en ide om hvordan ekstrem tilfeller påvirker ledelse (Petriglierei, 2020; Bagwell, 2020; Mutch, 2015) og hvordan adaptive ledelsesteorier kan bidra til ledelse under ekstrem tilfeller (Yukl & Gardener, 2020; Hannah et al., 2009; Chisholm-Burns et al., 2021; Yukl & Mahsud, 2010; Mayet, 2021; Heifetz et al., 2009;). Formålet med denne oppgaven er å lære fra pandemien og forberede oss på fremtidige ekstremtilfeller. Dette skal

jeg oppnå ved å svare på problemstillingen «Hvordan ledere utviklet og tilpasset sin lederstil under Covid-19 pandemien». Det er derfor viktig at vi i dette kapitlet ser på forskningsspørsmålene vi har i denne oppgaven for å kartlegge hvordan de bidrar til å besvare problemstillingen. Ved å formulere og begrunne forskningsspørsmålene kan vi se sammenhengen mellom forskningsspørsmålene og hvordan de vil bidra til å svare på problemstillingen for prosjektet.

1. Forskningsspørsmål

I hvilken grad var ledere forberedt på endringer som kom som følge av pandemien?

Dette spørsmålet har som formål å vise oss hvordan ledernes adaptive ferdigheter så ut i starten av pandemien. Startpunktet vil gi oss en indikasjon på hvordan og hvor mye lederstilen utviklet under pandemien. Det å undersøke nyansene i hvor forberedt ledere var og årsaken bak dette vil gi oss en oversikt over hvordan ulike ledere håndterer ekstrem tilfeller når de først tar sted.

2. Forskningsspørsmål

I hvilken grad klarte ledere å tilpasse sin lederstil i løpet av pandemien?

Dette forskningsspørsmålet har som formål å belyse endringene i lederstilen igjennom pandemien. Den vil vise effektiviteten av adaptive ledelse og hvordan den påvirket ledernes lederstil og arbeid. Ved å se hvordan medarbeiderne reagerte på endringene og hvordan lederstilen ble justert underveis vil vi kunne undersøke positive og negative endringer i lederstilen. Dette vil vise og de effektive og mindre effektive endringene en leder gjør i lederstilen under ekstrem tilfeller som en pandemi. Videre kan de gode valgene og feilene en leder gjør vise oss hvordan ledelse kan endres på en mer effektiv måte i fremtidige tilfeller.

3. Forskningsspørsmål

Hvilket læringsutbytte hadde lederne som følge av pandemien?

Dette forskningsspørsmålet har som blant annet et formål om å vise oss læringsutbyttet til lederne under koronapandemien. Dette er et viktig aspekt av oppgaven og det er viktig at vi lærer fra perioden vi har vært igjennom. På den måten vil vi være bedre forberedte på fremtidige ekstrem tilfeller til en bedre grad enn det vi har når Covid-19 pandemien startet.

4.0 Metode

Ordet metode betyr å følge en bestemt vei til mål (Johannesen et al., 2016, s. 25). Et av de viktigste aspektene til ethvert forskningsprosjekt er metoden bak prosjektet. I dette kapitlet skal vi ta for oss metoden jeg har brukt i denne oppgaven. Vi skal se på alle de ulike valgene jeg har tatt underveis og hvorfor disse valgene passer best til denne oppgaven.

4.1 Kvalitativ Tilnærming

For denne oppgaven har jeg valgt å bruke en kvalitativ tilnærming. Vi kan argumentere for både kvantitative og kvalitative metoder. De generelle argumentene for disse to hovedtilnærmingene er som oftest at kvalitative tilnærminger fremhever innsikt og søker forståelse mens kvantitative tilnærminger fremhever oversikt og forklaring (Tjora, 2021, s. 35). I denne oppgaven var jeg ute etter innsikt i ledelse under koronapandemien for å forstå hvordan ledelse i ekstrem tilfeller kan fungere. Ved bruk av en kvalitativ metode vil vi ha muligheten til å få innsikt i ledernes verden under korona pandemien og hvordan de opplevde den gjennom deres erfaringer og meninger.

En kvalitativ tilnærming egner seg best som oftest når vi har som mål å undersøke et fenomen som er lite forsket på og som er relativt nytt (Johannesen et al., 2016, s. 28). I denne oppgaven tar jeg for meg ledelse under koronapandemien. Selv om ledelse har blitt undersøkt i noen ekstrem kontekster tidligere, har de som oftest vært på mindre skalaer. Vi har i verken nyere tid eller tidligere hatt muligheten til å undersøke ledelse i en ekstrem kontekst på samme størrelse og betydning som Covid-19 pandemien. I denne oppgaven var jeg interessert i hvordan ledere opplevde pandemien og erfaringene de hadde i løpet av de siste årene. Dermed kom jeg fram til at kvalitativ metode er det mest gunstige tilnærmingens alternativet for dette prosjektet. Ved bruk av kvalitativ metode vil vi kunne gå i dybden på ledernes erfaringer under koronapandemien.

4.2 Intervju

Når du vil studere et fenomen fra informantenes ståsted er dybdeintervju den beste løsningen. Dybdeintervjuer vil studere meninger, erfaringer og holdninger og se på verden fra informantenes ståsted (Tjora, 2021, s. 128). Intervjuer passer godt til prosjekter der vi vil gi informantene større frihet til å uttrykke seg (Johannesen et al., 2016, s. 145). Det vil også gi oss muligheten til å gå dypere inn i erfaringer og meninger. Dermed er intervjuer det beste valget for denne oppgaven.

I situasjoner der forsker er ute etter de forskjellige nyansene i opplevelser og erfaringer informanter har vil dybdeintervju være gunstig (Tjora, 2021, s. 128). Likevel kan intervjuer gjennomføres på forskjellige måter. Intervjuene kan enten være en og en eller de kan være i grupper. For denne oppgaven valgte jeg å bruke en-til-en intervjuer. En-til-en intervjuer vil gi forskeren detaljerte svar om informantens erfaringer, meninger, holdninger, følelser og refleksjoner av fenomenet som undersøkes (Johannesen et al., 2016, s. 146). Basert på dette kan vi se at en-til-en dybdeintervjuer er den mest gunstige fremgangsmåten for denne oppgaven.

4.3 Utvalg

En strategi for å avgrense et prosjekt kan være å velge eller invitere informanter til prosjektet ut ifra spesielle kriterier (Tjora, 2021, s. 47-48). For å svare på problemstillingen til dette prosjektet trenger jeg ledere som har drivet med ledelse under Covid-19 pandemien. Likevel er det mange forskjellige stillinger som kan falle under betegnelsen ledere. Det er derfor viktig at vi setter noen kriterier for hvem vi skal undersøke i denne oppgaven.

Representasjon er også en viktig aspekt som er verdt å ta i betraktning. Mangfold i utvalget vil gi oss muligheten til å undersøke og samle inn et bredere spekter av erfaringer og meninger. Ønskelig resultat var å få ledere fra forskjellige nivåer og forskjellige sektorer. Likevel, ble utvalget her rekruttert gjennom en slags snøball effekt. Det var vanskelig å finne informanter til oppgaven, og antallet som aksepterte deltakelse til intervju var lav, ble utvalget funnet gjennom nettverk og anbefalinger. Det ble da en snøball effekt hvor en person anbefalte en annen og prosessen med å finne informanter fortsatte videre slik. Uavhengig av dette hadde jeg fortsatt satt for meg noen kriterier til utvalget. Det var viktig at utvalget bestod av relevante informanter for oppgavens formål og behov.

Jeg satt for meg to hoved kriterier:

1. Lederen må ha drevet med ledelse igjennom Covid-19 pandemien.
2. Lederen må ha hatt en eller annen form for personalansvar som del av arbeidet sitt i.

Ledere som ikke hadde personalansvar, ble ekskludert fra utvalget. Grunnen til at jeg ville ha ledere som hadde personalansvar var at det gir oss en bedre forståelse av lederstilens endring når lederen har medarbeidere som kan komme med tilbakemeldinger til lederstilen.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene sammen med teoriene brukt gjorde det mer gunstig at utvalget bestod av ledere med personalansvar. I denne oppgaven er fokuset på ledelse og lederstil, dermed var type organisasjon eller bedrift ikke et relevant faktor når jeg satt for meg utvalgskriterier til utvalget.

Videre i oppgaven vil jeg referere til informantene som L1, L2, L3, og L4. L i denne kodingen vil stå for leder og tallet er kun basert på rekkefølgen av når intervjuene ble gjennomført.

Utvalget bestod opprinnelig av fem ledere. Disse lederne var alle fra forskjellige bedrifter og de var også fra forskjellige sektorer. Utvalget består av ledere fra forskjellige nivåer, alt fra mellom ledere til direktører, men felles for alle var at de hadde en form for personalansvar. Utvalget bestod av nesten like mange fra begge kjønn.

Til sammen var det 4 respondenter i dette prosjektet. Et av lederne fra utvalget ble ekskludert da de måtte skyve intervju tilbake flere ganger og tidsrommet for prosjektet nærmet seg slutten. Det ble dermed ikke mulig å avtale nytt intervju da fristen nærmet seg.

4.4 Gjennomføring

Jeg var fleksibel når det kom til gjennomføring av intervjuene. Jeg kunne møte opp til avtalt tid eller vi kunne ta det digitalt over zoom, teams eller lignende. Det digitale aspektet har etter pandemien blitt mer implementert i samfunnet. Dette førte til at tre av intervjuene ble gjennomført digitalt mens et av den ble gjennomført fysisk til avtalt tid og sted. Jeg ønsker å tilpasse meg informantenes behov og var dermed klar for både fysiske og digitale gjennomføringer av intervjuene.

I tre av de fire intervjuene jeg gjennomførte benyttet jeg meg av lydopptak gjennom Diktafon appen til Nettskjema. Lydopptak førte til at jeg lettere kunne transkribere intervjuene og få med meg alle detaljene. Lydopptaket ble kun tatt etter samtykke og ble derfor ikke benyttet for et av dem hvor informanten ville helst gjennomføre intervjuet uten bruk av lydopptak. I tillegg, som nevnt ovenfor, ble et av intervjuene ikke gjennomført da informanten måtte forskyve det bakover flere ganger. Når fristen på prosjektets slutt nær hadde jeg ikke annet valg en å droppe det siste intervjuet.

4.5 Intervjuguide

Når en forsker skal forme et dybdeintervju kan dette gjøres på flere måter. Hovedtrekk er at intervjuet går igjennom tre forskjellige faser. Disse fasene preges av forskjellige typer spørsmål som vil kreve ulik grad av refleksjon fra informantene. Disse er oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingsspørsmål (Tjora, 2021, s. 159). Intervjuguiden jeg formet for denne oppgaven starter med to generelle åpne spørsmål om ledelse. Dette fører til at informanter for kommet seg inn i temaet ledelse, uten at det krever særlig refleksjon. Deretter består intervjuguiden av en rekke spørsmål som krever mer refleksjon fra informantene om deres erfaringer og meninger om ledelse under Covid-19 perioden vi har vært igjennom. Disse krevde mer refleksjon og var hjertet eller hoveddelen av intervjuet. Det siste spørsmålet i intervjuguiden var en avslutningsrunde hvor de fikk muligheten til å legge til annen informasjon de føler trengs som de ikke fikk nevnt tidligere. Ved å følge denne strukturen fikk intervjuguiden et oppsett hvor informanten fikk muligheten til å sette seg inn i temaet før de reflekterte dypere, deretter ender intervjuet med en avslutningsfase som fikk informanten ut av de dype refleksjonene.

Videre i gjennomføringen av dette prosjektet benyttet jeg meg av semi-strukturerte intervjuer. Det vil si at intervjuet var delvis strukturert. Med andre ord, det eksisterer en intervjuguide, men den følges ikke nøyaktig. Rekkefølgen på spørsmålene som blir stilt kan variere fra intervju til intervju (Johannesen et al., 2016, s. 148). Argumentet for valget av semistrukturerte dybdeintervjuer er at de gir meg som forsker muligheten til å lede samtalen mer flytende samtidig som det også gir meg muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis dersom jeg vil utforske noe dypere. Ofte kan svaret på et spørsmål dekke flere spørsmål, i slike tilfeller kan vi hoppe over de spørsmålene. Samtidig kan svare på et spørsmål lede inn i et annet spørsmål videre i intervjuguiden. Ved å hoppe frem og tilbake mellom spørsmålene i intervjuguiden fikk jeg muligheten til å skape bedre flyt

i intervjuprosessen. Verdt å bemerke her er at selv om semi-strukturerte intervjuer gir muligheten for å hoppe fram og tilbake mellom spørsmål ble dette kun benyttet i hoveddelen av intervjuet. Oppsettet med oppvarming, refleksjonsspørsmål, og avrundings spørsmål ble holdt da oppvarmings spørsmålene alltid kom først og avrundings spørsmålet alltid kom til slutten av intervjuet.

Et annet element som er viktig når en formulerer intervjuguide er teorier og empiri bak prosjektet. Det var viktig at jeg satt meg inn i noen av teoriene som er brukt i oppgaven før jeg formulerte intervjuguiden. Dette fører til at intervjuguiden har samsvar med teorien, men også at spørsmålene er formulert på en bedre måte. Samtidig vil det å forberede seg faglig sett til et intervju føre til bedre forståelse og bedre utnytte fra intervju prosessen.

4.6 Transkribering

Ofte når en forsker driver med kvalitative forskninger og intervjuer vil en eller annen form for lydopptak bli brukt. Lydopptak fører til at forskeren er mer til stede i intervjuet siden det er en grad av sikkerhet om at detaljer blir tatt med (Tjora, 2021, s. 180). Når du benytter deg av lydopptak er det viktig at du også har god transkribering. Transkribering innebærer at man omformer lyd til tekst. I denne fasen gjennomgår vi en prosess hvor vi tar lydopptakene og gjør de om til tekst.

I dette prosjektet var transkriberingen en gjennomgående prosess. Transkriberingene foregikk fortløpende etter hvert enkelt intervju var gjennomført mens de var ferske. Under transkriberings prosessen var jeg ute etter å transkribere lyd til tekst så nøyaktig som mulig. Jeg var også forsiktig med å ikke transkribere sensitiv informasjon fra lyd til tekst. Selve transkriberingene vil ikke bli lagt til som vedlegg i denne oppgaven.

4.7 Kritikk ved metode

Ethvert forskningsprosjekt vil ha sine styrker og svakheter. Videre i dette kapittelet skal jeg ta et kritisk syn på metoden brukt i dette forskningsprosjektet. En viktig faktor ved dette prosjektet er at jeg ikke er en erfaren forsker. Dette er en faktor som kan ha påvirket resultatet og metodikken i dette prosjektet.

Samtidig var det et intervju der informanten ikke ville ha lydopptak. I dette intervjuet kan det hende at jeg var opptatt med å skrive ned informasjonen som kom frem, at jeg gikk glipp av

punkter jeg kunne ha stilt oppfølgingsspørsmål til. Selv om jeg noterte under og rett etter intervjuet, kan det hende at noe informasjon har blitt glemt her, eller ikke fanget opp under intervjuet.

Når vi snakker om kritikk ved metoden til et prosjekt er det fire viktige elementer vi må ta for oss. De er pålitelighet, gyldighet, generalisering og til slutt etikken ved dette forskningsprosjektet. Videre i kritikken av metode skal vi se på påliteligheten, gyldigheten, generalisering og forskningsetikken i dette prosjektet.

4.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om den interne logikken og sammenhengen i hele forskningsprosjektet (Tjora, 2021, s. 259). Det er et grunnleggende spørsmål som spør hvor mye an undersøkelsen er pålitelig. Data i undersøkelsen, måten samles inn, hvilken data det er og hvordan de bearbeides er alle med i påliteligheten til en undersøkelse (Johannesen et al., 2016, s. 36). I dette prosjektet samlet jeg inn data gjennom kvalitative intervjuer. Dette, ifølge Johannessen (2016) og Tjora (2021), er med på å samle inn informantenes erfaringer, holdninger og meninger av fenomenet vi undersøker altså koronapandemien. Ved å få innsikt i informantenes opplevelser og livsverden vil vi også få en forståelse for ledelse og lederstil under korona pandemien.

Pålitelighet handler også om sammenhengen internt i hele forskningsprosjektet. Koblingen mellom empiri, metodevalg, analyse og teori er med på å styrke påliteligheten til et prosjekt (Tjora, 2021, s. 263). Teoriene brukt i denne oppgaven er alle knyttet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er kun relevante teorier og empirier som er tatt i bruk i dette forskningsprosjektet som både bygger på intervjuguiden og er med på å belyse problemstillingen.

4.7.2 Gyldighet (Validitet)

Gyldighet, eller validitet, handler om den logiske sammenhengen mellom spørsmålene prosjektet ønsker å belyse og de faktiske funnene som kommer frem. Gyldighet er knyttet til spørsmålet hvorvidt svarene vi får frem i oppgaven faktisk er svar på de spørsmålene som stilles (Tjora, 2021, s. 260). Intervjuguiden i denne oppgaven var konstruert grundig basert på tema og problemstillingen. Den ble formulert basert på teori og basert på forskningsspørsmålene vi har. Spørsmålene som stilles i intervjuene var designet for å besvare

problemstillingen og forskningsspørsmålene. Samtidig var teorien også begrenset til problemstillingen.

Gyldighet brukes som et verktøy for å måle hvor riktig forskningsresultatene er (Johannessen et al., 2016, s. 66). Basert på intervjuguiden, teoriene og empirien brukt i oppgaven vil jeg si at det er en høy grad av validitet i denne oppgaven. Dataene som er brukt i oppgaven er avgrenset til kun de som besvarer problemstillingen. Noe som øker validiteten til prosjektet. På den andre siden derimot kan vi også argumentere for at antall informanter ikke er nok for å belyse problemstillingen helt. Likevel vil en godt gjennomtenkt intervjuguide, relevante teorier, og relevant empiri være med på å øke gyldigheten ved dette prosjektet.

4.7.3 Generalisering

Generalisering går ut på forskningens relevans av det som er undersøkt. Dette forskningsprosjektet har en moderat generalisering. Det vil si, generaliseringen er strukturell hvor forskeren selv kan beskrive når og i hvilke situasjoner resultatene fra et prosjekt vil være gyldige (Tjora, 2021, s. 260,268).

Funnene og resultatet av dette forskningsprosjektet vil være gyldige i ekstrem tilfeller. Oppgaven fokuserer hovedsakelig på ledelse og ledernes utvikling og tilpasningsevne i ekstrem kontekst. Dermed vil resultatene fra dette forskningsprosjektet hjelpe oss med å være bedre forberedt i ledelsesrollen ved fremtidige ekstrem tilfeller. Alle kontekster som natur katastrofer, terror angrep, krig, nødsituasjoner, epidemier, og pandemier vil kunne benytte seg av resultatene fra dette prosjektet. Selv om prosjektet setter lys på adaptive ledelse er fokuset på ledelse under ekstrem tilfeller som ofte krever en adaptiv lederstil.

4.7.4 Forskningsetikk

En viktig komponent av alle forskningsprosjekter er forskningsetikken bak prosjektet. Når en forsker driver med forskning er vi som forsker nødt til å vise hensyn til tre plikter: 1) informantens rett til autonomi og selvbestemmelse, 2) respektere informantens privatliv, og 3) unngå skade (Johannessen et al., 2016, s. 85). Når vi driver med forskningsprosjekt, er de redskapene vi bruker til å samle inn data og moralene bak valgene vi har viktig. Det er viktig at vi som forsker tar vare på informanten, passer på at de er komfortable og vet forskjellen på hva som er rett og galt.

Uavhengig av de juridiske kravene til et prosjekt, bør all forskning ha en vis sans for etikk. Ulike faktorer som tillit, konfidensialitet, gjensidighet og respekt bør prege kontakten vi har med informantene i prosjektet (Tjora, 2021, s. 53). Dette er noe en forsker bør ta i betraktning når de driver med et prosjekt. Gjennomført riktig kan også denne sikkerheten hos informantene føre til mer åpenhet og mer tilgang til informasjon fra informantene.

Et annet komponent av forskningsetikken er samtykke. Dette prosjektet ble gjennomført etter Norsk sentral for forskningsdata (NSD) og kravene de har for innsamling av data. Prosjektet ble meldt inn til NSD og kontakt med informanter startet ikke før prosjektet var godkjent for start. Dette førte til at flere etiske aspekter ble tatt i betraktning. Før alle intervjuene fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv som inneholder all informasjon angående forskningsprosjektet. Informasjonsskrivet bestod av blant annet oppgavens tema, lengde, og hva deltakelse innebærer. Det stod også her at informantene til enhver tid i løpet av prosjektet har autonomi til å trekke seg ut dersom de ønsker det. Samtidig hadde informantene selv rett til å bestemme om de vil ha intervjuet med eller uten lydopptak. Noe som jeg respekterte.

Det siste vi skal se på når det kommer til forskningsetikken ved dette forskningsprosjektet er anonymitet. Når vi tar opp følsomme temaer blir anonymisering gunstig for et prosjekt (Tjora, 2016, s. 190). Deltakerne og informantene i et forskningsprosjekt skal være anonyme. Opplysninger og vurderinger som kan brukes for å identifisere enkeltindivider er hva vi kaller personopplysninger (Johannesen et al., 2016, s. 88). I denne oppgaven var jeg ikke interessert i personopplysninger. Etnisitet, kjønn, alder, hvor de jobbet var alle faktorer som ikke var relevante for denne oppgaven. Her var jeg kun interessert i informantenes meninger og erfaringer. Den eneste personopplysningen som ble brukt i denne oppgaven var stillingen de hadde, altså ledere. Dette er en personopplysning som alene ikke vil gjøre det mulig å identifisere enkeltindividene. Det er også viktig at vi tenker på anonymitet når det kommer lydopptakene. Lydopptaket som ble brukt i dette prosjektet var gjennom Nettskjema – Diktafon app, noe som også er godkjent innenfor universitetets personvern og godkjent av NSD. Taleopptakene og Transkriberingene vil også slettes etter forskningsprosjektet er sensurert.

5.0 Resultater

Før vi går videre til analyse delen av dette prosjektet skal vi se på de ulike resultatene jeg fikk frem fra intervjuene beskrevet i detalj i kapittel 4. Jeg vil i denne delen av oppgaven se på de

tre forskningsspørsmålene og notere ned funnene som er relevant for hvert av forskningsspørsmålene. Jeg vil kun bruke de relevante spørsmålene fra intervjuguiden som er vedlagt i oppgaven. Det er viktig at vi tar tid til å se på funnene separat og sammenligner de med hverandre før vi analyserer og drøfter de videre med tilknytning til teori i neste kapittel.

5.1 Resultater for forskningsspørsmål 1

I hvilken grad var lederne forberedt på endringer som kom som følge av pandemien?

I intervjuet spurte jeg informantene hvor forberedte de var på endringer i pandemien. Felles for de fleste var at de ikke var forberedte i det heletatt. I starten var L1, L3 og L4 alle dårlig forberedte. L2, på den andre siden, var litt mer forberedt i forhold til de andre informantene. L2 hadde tilfeldigvis i januar 2020 kriselederskap som tema i ledergruppen. Dette førte til at de fordelte hypotetiske roller dersom en krise skulle oppstod. I den forstand var L2 litt bedre forberedt på pandemiens påvirkning i forhold til de tre andre lederne i utvalget. Likevel var endringer i seg selv ikke enkelt og effektivt i starten for disse også. L2 sa at endringer og det å endre rask var fremmed for dem i starten av pandemien. På lik linje nevnte L3 i intervjuet sitt at de var «veldig dårlig forberedt». L4 hadde like erfaringer hvor de nevner at de ikke var forberedte i det hele tatt. Videre nevner L4 «Vi hadde en plan for hva vi ville oppnå og hvordan vi ville oppnå det, men så kom pandemien og plutselig måtte vi endre på veldig mye».

Felles for alle informantene var vanskeligheten av endringer. De var alle dårlig forberedte og viste ikke helt hvordan de skulle innføre endringer raskt og effektivt. Det tok alle informantene tid før endring og det å drive med adaptive ledelse satt på plass. Etter noen måneder ser vi at alle de fire informantene ble bedre på endringer og kunne implementere endringer raskt og effektivt. L4 sa at endringer ble implementert raskt og effektivt etter de ble bedre kjent med situasjonen og vandt til hyppige endringer. «hvis for eksempel det kom nye tiltak en tirsdag kveld vil de endringene være klare og implementer tirdag morgen». Raske endringer og tilpasninger av arbeidet ble noe alle lederne ble effektive på etter hvert som de fikk mer erfaringer med endringer.

For å videre undersøke hvor forberedt lederne var til endringer er ved å se på hva de ville ha gjort annerledes om de hadde muligheten. I løpet av intervjuet spurte jeg lederne hva de ville

ha fortalt seg selv før pandemien vis de hadde visst det de vet nå. L2 sa at personen selv måtte være forberedt på å ta «noen veldig viktige valg som vil påvirke hele organisasjonen og jeg må stå i det». Dette viser oss at lederen måtte ta store valg og måtte også stå for det de sier og stå bak valgene de gjør. L1, L3 og L4 hadde alle tanker om å være forberedt på raske endringer, mange spørsmål og at de må være sterke. L4 sa de måtte være klar for å tilpasse seg situasjoner de ikke kunne kontrollere. L1 sa de måtte være sterk og huske at dette går over. Mens L3 sa at de måtte få in gode rutiner raskt og være forberedt på frykt blant medarbeiderne og en del spørsmål som følge av dette.

I intervjuet spurte jeg informantene hva de største utfordringene var for bedriften. Ved å se på utfordringene lederne hadde kan vi også se hvor forberedte de var basert på en analyse utfordringen de har. L2 sa at det var vanskelig å drive med driften da mye av arbeidet er fysisk. L2 sa «Vi var ikke forberedte på dette her, vi hadde jo ikke masse digitale ting, så vi måtte prøve å finne ut av det, hvordan skal vi gjøre det». For L1, L3, og L4 var de største utfordringer de uforutsigbare forholdene og usikkerheten. Det å ikke vite hvordan situasjonen vil utvikle seg og hvordan driften vil bli påvirket førte til frykt for permitteringer og eventuelt ned bemanning. L1 blant annet hadde rutiner hvor de brukte prognoser for å forutse fremtidig arbeidsmengde, men hyppige endringer i situasjonen og eksterne forhold førte til at disse prognosene ikke var nøyaktige og pålitelige. Disse tre lederne (L1, L3, og L4) hadde alle en grad av økonomisk frykt og usikkerhet om medarbeidernes arbeidsmuligheter fremover. På den andre siden nevnte ikke L2 noe om frykt blant ansatte og hvordan de opplevde usikkerheten.

En annen måte å se hvor forberedte lederne var på endringer kan belyses gjennom feilene som ble gjort under pandemien. I intervjuet spurte jeg lederne hva de største feilene de gjorde i løpet av pandemien. L1 mente selv at de ikke hadde noen feil. De tre andre informantene mente derimot at de hadde noen feil. Felles for alle feilene lederne tok opp, var at de oppstod i tidlige faser av pandemien. Når pandemien først startet var de fleste ikke forberedt og dette førte til at en del feil ble gjort. L2 sa «de første dagene gjorde vi masse, altså vi gjorde masse istedenfor bare si til noen medarbeidere gjør det og det». L2 tok på seg mye av jobben til medarbeiderne, i stedet for å delegere oppgaver. Dette førte til at de fikk mye arbeid som de selv ikke var vandt til å gjøre som også førte til feil i arbeidet som var mindre kjent for lederen. De første ukene pandemien kom var nær tiden hvor L4 vanligvis ansetter til sommersesongen hvor arbeidet er høyere enn vanlig. Basert på pandemiens frykt og

usikkerhet, tenkte L4 at antallet arbeid vil være mindre enn tidligere sommer. Dette førte til at de ansatte mindre sommeransatte, noe som viste seg å være feil vurdering, og for lite medarbeider kapasitet den sommeren. Det førte også til at vi hadde noen feil ansettelse siden de ville ansette folk så fort som mulig. L3 mente at de kuttet vakter som ikke var nødvendig og permitterte folk der de kunne ha funnet alternativ arbeid i stedet for permittering. Felles for disse lederne var at lite erfaring og kunnskap om endringer og adaptive ledelse se førte til at det ble tatt feil som kunne ellers ha blitt unngått.

5.2 Resultater for forskningsspørsmål 2

I hvilken grad klarte lederne å tilpasse sin lederstil i løpet av pandemien?

Et av de første tingene jeg spurte informantene var hvordan de mente at ledelsesstilen endret seg under pandemien og deretter hvordan de tilpasset ledelsesstilen utviklet seg underveis. L1 mente at de var mer våkne på en grad de aldri hadde vært tidligere. De fulgte med alt, hadde flere teams grupper, delte alltid nyttig informasjon mellom hverandre, og hvis det oppstod noe alle måtte vite hadde de obligatoriske møter. Videre ble alle av de ansatte permitterte grunnet lite arbeid. Dette førte til at L1 selv måtte gå i drift og ta over arbeidet medarbeiderne gjorde i tillegg til arbeidet de selv hadde. L1 mente også at det var en vanskelig periode hvor lederen sa «hadde vi vært en liten bedrift skulle vi forlenge siden vært borte».

L2 ble en del i organisasjonens krisestab. Dette førte til at lederrollen ovenfor medarbeiderne de hadde ble påvirket. Med mye arbeid i krisestaben fikk L2 ikke like god tid til å følge opp med sine ansatte på lik linje som vanlige tider. Etter to måneder med det nye ansvaret og arbeidsoppgave fikk L2 mer kontroll på situasjon og innså at forholdet mellom leder og ansatt ble påvirket og måtte finne løsninger på dette. L2 måtte igjennom pandemien ta «kjappe valg mere enn jeg hadde tidligere uten veldig mye involvering fra ansatte». Valgene var bestemt og det og dette skal de ansatte gjøre. L2 måtte samtidig endre ledelsesstilen fra fysisk kontakt med ansatte til digital kontakt. Dette var noe som i starten var rart, men de ble vant til det etter hvert.

L3 måtte jobbe aktivt for å holde medarbeidernes motivasjon oppe. Mange endringer og lite arbeid førte til at mange av medarbeiderne ble demotiverte. Da det ble mindre kontakt og mindre motivasjon måtte L3 jobbe for å være enda mer støttende og arbeide for å få de ansatte

tilbake på jobben. L3 sier videre «jeg prøvde å være mer en venn, være litt menneskelig i stedet for å være sånn ovenfra og ned». L3 tilpasset lederstilen sin etter medarbeidernes behov. L3 var klar på at de ikke forberedte på endringer, det var lite tid for å endre og det var vanskelig. Likevel, bygger L3 på dette ved å si «Man fikk litt mere forståelse for det underveis og vi ble bedre på det».

L4 endret sinn lederstil ved å være mer involvert i mellomledernes arbeid. L4 følte også selv at de hadde mindre autonomi i valgene de gjorde da de satt ned med ledergruppen og diskuterte sammen for å finne de beste valgene. «Hvis jeg kunne ta for eksempel 70% av valgene selv, var jeg nå nødt til å høre med hms ansvar, den lokale kommunen og ledelsen før vi kunne gjøre noe». L4 måtte jobbe enda tettere med ledelsen og ha daglig dialog for å snakke om hva som skulle gjøres og hvordan. L4 måtte være klar for endringen og forvente disse. «Jeg måtte følge tett med både regjeringens krav og tiltak, men også de ulike tilbakemeldingene og kravene som både ansatte og kunder kom med». Lederen måtte tilpasse lederstilen sin ettersom de nye kravene og tiltakene kom.

Et annet spørsmål jeg spurte lederne i intervjuet er hva slags tilbakemeldinger de fikk på lederstilen fra medarbeiderne. L2 hadde mot slutten av pandemien en evalueringsrunde hvor det kom frem at medarbeiderne hadde forståelse for valgene som ble tatt og endringen i lederstilen. L2 sa «de føler ikke at jeg forlot dem, de føler seg godt i varetatt av meg» og «de hadde jo full forståelse for at de første månedene var sånn kaos». På den andre siden L1 så frykt og følelse om at de var alene mellom med arbeiderne. Grunnet like arbeid og økonomisk hensyn ble alle permitterte. L1 sa at ansatte følte «at jeg på en måte tar over deres jobb, siden arbeidsgiveren sier at alle skal ut og at lederen må ta driften og jobbe selv». Medarbeiderne følte at dette var lederen som tar over i stedet for at de fikk gjøre jobben selv. L3 fikk ikke noen tilbakemeldinger. L4 fikk heller ikke noen tilbakemeldinger, men kunne observere at medarbeiderne var mer fornøyde når situasjonen var mer i kontroll og frykten for å miste jobben hadde godt bort.

Det siste spørsmålet vi skal se på for dette forskningsspørsmålet er hva lederne var fornøyd med i forhold til sitt eget lederstil. Ved å se på hva lederne var fornøyd med vil vi også se deler av ledelsesstilen som har vært effektiv i denne perioden. L1 var fornøyd med hvor sterk lederen var. «Du har jo den jobben du gjør daglig som du hadde før Covid-19, men nå har du den jobben i tillegg til å innhente mye kunnskap også». L1 var fornøyd med effektiviteten av

å holde seg oppdatert med informasjonen og regjeringens råd og tiltak. L4 var fornøyd med effektiviteten de viste ved noen endring, deriblant hvor effektiv de var med å endre store deler av arbeidet fra fysisk til digital. L2 var fornøyd med at de tok seg tid til å ha digitale teams møter med sine ansatte. L2 sa «vi hadde kaffe prat og de som ville prate med meg satte jeg av prat til de, jeg synes at det er jeg fornøyd med». På lik linje var L3 fornøyd med at de klarte å holde motet oppe blant medarbeiderne, og at L3 prøvde godt å gi dem så mange vakter som mulig. L3 ga seg selv mindre arbeid for å delegere arbeid til medarbeiderne og gi dem flere vakter. Noe som L3 mener «var dårlig for min del for jeg må jo jobbe de vaktene opp selv nå».

5.3 Resultater for forskningsspørsmål 3

Hvilket læringsutbytte hadde lederne som en følge av pandemien?

Et viktig aspekt av dette forskningsprosjektet er hva vi kan lære fra denne perioden vi har vært igjennom. Et av spørsmålene jeg stilte lederne var hva de lærte om ledelse fra koronapandemien og som de kommer til å fortsette med etter pandemien. L1 lærte at gode rutiner for å lese opp og innhente informasjon vil gjøre det lettere og ta valg. Samtidig lærte de at noen medarbeidere vil kreve mer støtte enn andre for å holde motivasjonen oppe i usikre perioder. L4 lærte at mellomledere har kapasitet og kompetanse til å gjøre mer enn de tidligere har sett. Ved å gi dem litt autonomi så L4 at mellomledere klarte å komme med løsninger som var innovative, hvor mange av disse løsningene ble tatt i bruk. L3 lærte at god kommunikasjon og til stede værelse i kriser er viktige faktorer for å holde medarbeidernes motivasjon oppe. L2 lærte at medarbeiderne var forskjellige i hva de trengte. L2 sa «jeg tror når vi alle var sammen på kontoret så gikk jeg på en måte rundt og satte like mye tid til alle, og jeg har nå skjønt at det er ikke alle som trenger det». L2 lærte igjennom denne perioden at noen medarbeidere vil kreve mindre oppfølging enn andre og at lederen må stole på at de kommer til deg hvis de trenger noe eller har spørsmål.

Videre spurte jeg også hva vi kan lære fra ledelse og hvordan ledelse vil se ut etter pandemien. L1 mente at pandemien var nesten som en øvelse for ledelse. «det var mye som ikke var planlagt som oppstod, dette førte til at vi som ledere måtte bli mer effektive på ledelse ved usikkerheter». L2 Lærte at digitale systemer var mer effektive enn fysiske. L2 sa «før brukte vi mye penger på fysiske møter, og nå har vi jo slutta med dette, nå har vi jo

kanskje bare mye mindre fysiske møter og mer digitale møter». L3 lærte at vi må som ledere være men åpen for endringer og at vi må være flinke på å høre med medarbeiderne og hvordan de har det. L4, på lik linje med L3, lærte at det vil komme usikre perioder og ledere må være forberedt på endringer og kunne tilpasse seg eksterne forhold.

6.0 Analyse

I dette kapittelet av prosjektet skal vi analysere funnene opp mot teorien for å besvare forskningsspørsmålene og da besvare problemstillingen. I dette kapittelet skal vi se på ulike deler av ledelse under korona pandemien og hvordan ledere har endret sin lederstil og deres erfaringer (fra kapittel 5). Deretter skal vi ta denne informasjonen å se hvor mye de korrelerer med teoriene (fra kapittel 2). Jeg vil analysere funn og teorier for et forskningsspørsmål om gangen.

6.1 Analyse av Forskningsspørsmål 1

I hvilken grad var lederne forberedt på endringer som kom som følge av pandemien?

Når vi ser på endringene og valgene ledere har gjort i løpet av koronapandemien ser vi at de var dårlig forberedt. Det er normalt at endring i konteksten fra normal drift til ekstrem kontekst vil medføre annerledes ansvar og annerledes oppgaver (Mutch, 2015). Likevel, var dette noe lederne ikke forventet og ikke var forberedte på. De første månedene var kaotiske, og lederne var ikke forberedt på endringer. Lite erfaring om endringer førte til at ledere gjorde noen feil valg. Selv om vi ser L2 hadde temaet kriseledelse like før pandemien traff ser vi at endringer i seg selv var vanskelig for alle lederne som var inkludert i dette forskningsprosjektet. For at ledelse under endringer skal være effektive og suksessfulle må lederne hele tiden evaluere, lære og endre strategiene og planene for å best tilpasse seg konteksten de er i (Yukl & Mahsud, 2010). I starten av koronapandemien, mars 2020, var det en veldig usikker periode. Det var ingen som hadde konkret informasjon og data som indikerte hvor lenge pandemien vil vare og hvordan den vil påvirke ulike deler av samfunnet. Det var dermed ikke lett for ledere å evaluere og tilpasse seg de endrede kontekstene. Som L1, L3, og L4 nevner var det mye usikkerhet og mange uforutsigbare forhold. Dette gjorde det vanskelig for lederne å tilpasse seg en situasjon de ikke kjente til. Det er derfor viktig at lederne tar i betraktning uforutsigbare hendelser. Som Petriglieri (2020) også påpeker, ledelse bør ikke være kun basert på visjon, men også ha andre ferdigheter og tanker. Dette kunne vi

se fra L4. L4 hadde en plan for hva de ville oppnå i 2020, denne planen inkluderte ikke koronapandemien. Dette førte til at det var vanskelig å tilpasse seg konteksten da ledelse hittil var fokusert på visjon 2020.

Det er viktig å vise hensyn til at det er økende vanskelighet blant de utfordringene som må tilpasses etter (Hayashi & Soo, 2012). Koronapandemien var en veldig vanskelig periode. L2 nevner at de ikke var forberedte og viste ikke hvordan de skulle håndtere situasjonen. Lederne ble i denne perioden testet på måter de aldri hadde blitt før (Bagwell, 2020). Disse lederne hadde ikke erfaring fra endringer til den graden de oppstod under koronapandemien. Det var derfor vanskelig for disse lederne å endre rask og effektivt og ta godt gjennomtenkte avgjørelser. Mangelen på tilgjengelig informasjon førte til at lederne ikke hadde nok data til å ta gode avgjørelser dette førte til de feilene som ble gjort. Adaptive ledelse er effektivt når lederen har evnen til å lære og videre utdanne andre (Santra & Alat, 2021). Det var vanskelig å drive med effektiv adaptive ledelse når du ikke har noe å lære av. Korona pandemien var en ny situasjon for oss alle og noe vi ikke var vant til. Det var noe vi ikke hadde erfaring med tidligere og ikke visst så mye om. Det var derfor vanskelig i starts perioden og lære uten å oppleve den i en periode først.

Likevel, ser vi at etter de første månedene begynte lederne å få kontroll på situasjonen. Adaptive utfordringer krever læring (Mayet, 2021) og det å bygge på erfaringer (Yukl & Mahsud, 2010). Etter det hadde godt en stund fikk lederne mer erfaring innen adaptive ledelse. Endringer ble enklere å implementere og tilgang til mer informasjon om Covid-19 virus og effektene den vil ha gjorde det lettere for ledere å planlegge og ta gode avgjørelser. L1, L2, L3 og L4 nevnte alle at de var bedre forberedt på endringer og kunne rask og effektivt implementere disse etter en periode hvor de begynte å få kontroll og mer erfaring av endringer.

6.1.1 Konklusjon av forskningsspørsmål 1

Lite informasjon og erfaring førte til at de første månedene pandemien traff var vanskelig å navigere for ledere. Etersom lederne hadde mer informasjon tilgjengelig om viruset, situasjonen, effekten og betydningen den har ble de bedre adaptive ledere og kunne raskt. En kombinasjon av mer data tilgjengelig og mer erfaring etter de første månedene kunne ledere bedre forberede seg til endringer og hadde bedre evner som en adaptive leder til å tilpasse seg det ekstreme konteksten rask og effektivt.

På likhet med teoriene innen adaptive ledelse ser vi at lite informasjon og erfaring vil føre til vanskeligheter, mens tilgang til mer informasjon og tidligere erfaring gjør det enklere å håndtere endringene som kommer som følge av ekstrem tilfeller.

6.2 Analyse av Forskningsspørsmål 2

I hvilken grad klarte lederne å tilpasse sin lederstil i løpet av pandemien?

Ekstreme kontekster som Covid-19 pandemien krever at lederne tilpasser sin lederstil etter situasjonen. Fleksibel og adaptive ledelse krever at lederen forstår situasjonen de er i, lærer, identifiserer, planlegger og overser endringer (Yukl & Gardener, 2020; Yukl & Mahsud, 2010). Starten av pandemien var en hard periode hvor det ikke var mange som viste hva som skulle gjøres. Det var stor usikkerhet og lite informasjon tilgjengelig. Som Chisholm-Burns et al. (2021) påpeker kan vi ikke kontrollere ekstreme situasjoner men vi kan tilpasse oss etter dens krav og behov. Dette kan vi også se avspeilet i svarene til lederne som deltok i dette prosjektet. Alle de fire lederne hadde i starten av pandemien ikke kontroll på situasjonen. De måtte etter hvert om pandemien utviklet seg, lære og forstå hva pandemien innebærer og hvordan den vil påvirke driften. Dette førte til at lederne kunne ta de nødvendige valgene og innføre de nødvendige endringene slik at de kunne overleve i den nye pandemi verdenen. Enten det skulle være endring fra fysisk til digitalt, kommunikasjons metoder, eller et skift de daglige arbeidsoppgavene. Lederne måtte implementere flere endringer og være fleksible og klare for at pandemiens forhold kan endres og medføre enda fler endringer.

Når vi ikke ser en slutt på situasjonen i nærheten kan vi bli demotiverte, dette fører til at behovet for fleksibilitet og tilpasningsevne er økt (Chisholm-Burns et al., 2021). Basert på hva L1, L2, L3 og L4 nevnte i intervjuet ser vi at starten av pandemien var en vanskelig periode for både lederne og medarbeiderne likt. Det var mye usikkerhet og frykt i arbeidsmiljøet. Dette førte til at lederne som L1 nevnte måtte konstant følge med på endringer i situasjonen de var i. Ved å følge med på ny informasjon angående viruset, nye tiltak fra regjeringen eller nye regler og råd som ble iverksatt fikk lederne en forståelse for hva de måtte lede igjennom. Det viktigste verktøyet for den adaptive leder er evnen til å diagnostisere situasjonen og den ekstreme konteksten de er i (Heifetz et al., 2009). Dette var noe lederne forstod, men kanskje ikke gjennomførte like godt. Dette kunne vi observere gjennom L4 som

påpekte at feilen til å forutse hvordan arbeidet vil se ut førte til at de ansatte mindre og hadde mindre arbeidskapasitet når høy trukket startet. L3 nevnte at de i perioder permitterte medarbeidere som de nødvendigvis ikke trengte å gjøre. L3 påpekte at det var alternativt arbeid de kunne ha gjort i stedet for å permitteres. Dersom L4 og L3 hadde hatt bedre diagnostiserings ferdigheter kunne de ha bedre forutsett behovet og situasjonen. Etter Heifetz et al. (2009) sin teori er adaptive en interaktive prosess med observering, tolkning og innblanding. Effektiv kriseledelse krever at lederen forstår trusler, påvirkningen de kan ha og hvordan de skal håndtere disse. De må evaluere situasjonens krav og svare disse (Mutch, 2015). Basert på svarene fra L4 og L3 kan vi se at denne adaptive prosessen til Heifetz et al. (2009) ikke har blitt gjennomført riktig. Problemet har enten vært observeringsfasen hvor de ikke har hatt nok informasjon til å ta riktig avgjørelse, eller tolkningsfasen, hvor de har tolket noe av informasjonen feil. Som Heifetz et al. selv nevner vil selv de best gjennomtenkte tolkningene være feil. Grunnen til dette er at lederne vil aldri ha all den informasjonen de trenger for å kunne ta den mest gunstige avgjørelsen. Det er også vært å ta i betraktning at disse feilene som L4 og L3 tar opp oppstod relativt tidlig i koronapandemien. Det vil si at tilgang til mer informasjon og mer erfaring førte til at disse feilene ikke ble gjentatt videre i pandemi perioden. Ledere kan øke sine adaptive ledelses ferdigheter ved å lære å diagnostisere situasjonen, lære et bredt spektrum av oppførsler, og aktivt påvirke ulike aspekter av situasjonen for å gjøre den mer gunstig (Yukl & Mahsud, 2010). Dette ser vi også samsvarer med informantenes erfaringer. Ettersom pandemien utviklet seg var det mer informasjon tilgjengelig. Ved å ta in disse dataene samtidig som de nå kunne bygge på erfaringene de hadde tilegnet seg klarte L1, L2, L3 og L4 etter de første månedene å lede med økt adaptiv ledelsesferdigheter. Lederne hadde mer erfaring med endringer og kunne på kort tid endre lederstil og implementere de nødvendige endringene.

Som nevnt var pandemien en periode fyll av frykt og usikkerhet. L1 og L3 nevner begge at medarbeiderne var redde for å miste jobben og var redde for å permitteres og hvordan økonomien vil bli påvirket av dette. Det er i slike situasjoner gunstig at lederen endrer sin lederstil til å motivere medarbeiderne. Effektiv adaptiv ledelse krever at lederen er i stand til å selv lære, men også videre lære den informasjonen til medarbeiderne samtidig som de også har økt medfølelse for sine medarbeidere (Santra & Alat, 2021). Dette var noe vi kunne se ikke var helt på plass ved L1. L1 nevner at når medarbeiderne var permitterte, og L1 selv var den siste der som tok over driften, at medarbeiderne så på dette som at lederen tar over jobben de hadde. Dette indikerer at L1 ikke har klart å videreføre informasjon og forklare til

medarbeiderne hvorfor dette skjer. Medarbeiderne forstod ikke helt hvorfor de permitteres mens lederen fortsatt var i arbeid. Hadde L1 klart å videreformidle informasjon bedre ville de ansatte ha mer forståelse for situasjonen. Yukl og Mahsud (2010) nevnt også at lederen må holde medarbeiderne informert om endringer og framgangen av disse. Vi kan se at L1 har enten ikke klart å gi nok informasjon om endringene og framgangen av disse, eller har ikke klart og kommunisere formålet og bakgrunnen for endringene som er ble implementert.

Når trusler blir overveldende kan medarbeiderne se etter at lederne tar autoriteten og setter sterke strukturer. Motsigende litteratur sier at nært samarbeid mellom leder og medarbeider vil føre til bedre resultater (Hannah et al., 2009). Dette kunne vi også se reflektert i svarene til informantene. L2 ble en mer autoritær leder hvor det ble satt valg uten at medarbeiderne var involvert. Disse valgene var bestemt og implementer i arbeidet uten at medarbeiderne kunne si noe. L4 derimot ble mindre autonom da L4 måtte jobbe sammen med flere ledere og den lokale regjeringen før de kunne ta noen valg. Som Hannah et al. (2009) også påpeker konflikten mellom medarbeidernes ønsket lederstil påvirket av konteksten og det ekstreme tilfellet de er i. Basert på organisasjonen, driften og produktet hver av informantene arbeider med vil også behovet for lederstil være annerledes. Selv om det kan medbringe stress kan det å jobbe tett med lederen øke informasjon og motivasjon blant medarbeiderne i ekstrem tilfeller (Petriglieri, 2020). Dette kunne vi se reflektert i L1 og L3. Begge disse lederne jobben tett med medarbeiderne for å holde motivasjonen oppe. L2 og L4 hadde også fokus på medarbeiderne og det å ha kontakt med dem. Etter de første månedene implementerte L2 blant annet kaffe møter digitalt slik at de hele tiden kunne holde kontakt med medarbeiderne og observere hvordan situasjonen var hos dem. I følge Mayet (2021) må adaptive ledere være i stand til å skape dialog, ha økt interesse for andre, være empatisk, tålmodig, og ha en sosial og emosjonell kontakt med medarbeiderne. Dette var noe jeg fikk inntrykk av at var på plass for alle lederne. Alle fire var opptatte av medarbeiderens motivasjon og var interessert i hvordan de hadde det. Lederne hadde også forståelse for at det var en usikker periode som skapte frykt og medarbeider, og de tilpasset sin lederstil etter dette. Vi kunne blant annet se dette fra L3 som nevnte at de prøvde å være mer som en venne figur for medarbeiderne.

Ledernes rolle var en viktig variabel i koronapandemien. Som Petriglieri (2020) nevner er medarbeidernes grad av motivasjon og tillit tilknyttet til ledernes reaksjon på pandemien. Ved å ha en leder som er godt informert, selvsikker, sterk, inkluderende adaptive leder vil medarbeidernes tillit til lederen øke og de vil ha en høyere grad av motivasjon.

Adaptive ledere må være i stand til å bruke både materielle og menneskelige resurser på en effektiv måte (Mutch, 2015). Dette var vanskelig i starten av pandemien. L4 hadde mindre ansatte enn det de trengte og L3 permitterte ansatte hvor det i etter betraktning ikke var nødvendig. L2 hadde også vansker med dette i starten. I de første periodene tok L2 mye av jobben selv, dette var jobb som de vanligvis ikke gjør og som førte til at resultatet ble feil. Det førte også til at L2 hadde alt for mye å gjøre. Lederne må også være i stand til å delegere oppgaver (Yukl & Mahsud, 2010). Dette var noe L2 hadde vansker med i starten. Det er også viktig å undersøke om du har mulighet til å delegere. L3 satte opp mindre vakter til seg selv for å gi medarbeiderne flere vakter. Dette førte til at L3 selv må nå jobbe opp de timene. Det er viktig at lederne tar seg litt ut av situasjonen for å observere hva som faktisk skjer, hvilke muligheter de har og hvilke endringer de trenger å gjøre. Adaptive ledere må kunne komme seg opp på «balkongen» for å kunne evaluere og bedre observere situasjonen de er i (Geier, 2016). Ved å ta seg ut av situasjonen kunne L3 ha sett at det var alternativt arbeid de kunne ha gitt medarbeiderne som også hadde ført til at lederen selv ikke trengte å gi opp sine vakter. Delegering gjennomført riktig kan føre til at kriser og ekstreme kontekster enklere kan håndteres. Som Hayashi og Soo nevner (2012) vil adaptive ledelse gi lederne kapasitet og muligheten til å blomstre i krise og ekstrem kontekster. Den adaptive leder vet at autonomi, tillit og fleksibilitet oppfordrer og motiverer medarbeiderne til å finne kreative løsninger på utfordringer og problemer (Bagwell, 2020). L4 jobbet tett med mellom lederne og delegerte en del. L4 delegerte også mer i denne perioden. Dette førte til at de fant kreative løsninger på utfordringer. Noe som gjorde det enklere å håndtere koronapandemien.

Gjennom god planlegging og bruk av beredskapsteoriene tatt opp av Yukl og Mahsud (2010) kan ledere effektivt jobbe mot endringer. De tidlige beredskapsteoriene så på tre situasjonelle faktorer, oppgave, medarbeider, og forholdet mellom leder og medarbeider. Oppgavene i denne perioden var både stressfulle og komplekse. Både leder og medarbeider måtte lære å jobbe på en ny måte, med nye retningslinjer, med nye kontekster og i nye omgivelser. Medarbeiderne hadde ikke kompetanse og erfaring fra en slik ekstrem kontekst som førte til at det også var vanskeligere å vite hva de måtte gjøre. Samtidig kan vi se fra informantenes responser at motivasjonen var lav i starten av pandemien. På den andre siden ser vi at forholdet mellom leder og medarbeider var noe som var i fokus for alle lederne involvert i oppgaven. De var alle opptatte av å holde kontakten med medarbeiderne og å sjekke inn med de for å evaluere hvordan det går. De fire lederne jobbet effektivt for å holde motivasjonen

oppe. Etter de første månedene Covid-19 traff var lederne mer erfarne og de hadde mer tilgang til informasjon. Dette førte til at de lettere kunne planlegge og ha beredskapsplaner for fremtidige trusler og utfordringer. Felles for alle de fire lederne er at når de hadde fått erfaring etter de første månedene var de flinkere på endringer. Det var enklere å innføre endringer og det var enklere å tilpasse seg pandemiens krav og påvirkning.

6.2.1 Konklusjon av Forskningsspørsmål 2

Starten av pandemien var en vanskelig periode for alle de fire lederne som deltok i dette forskningsprosjektet. Lite informasjon om viruset og lite kunnskap og erfaring med fleksibel og adaptive ledelse gjorde det vanskelig for lederne i de første månedene pandemien traff. Diagnostisering var en vanskelig faktor for lederne som førte til noen feil videre i lederstilen og valgene som ble tatt. Likevel, etter at lederne hadde til en god del erfaring og kunnskap om situasjonen de var i klarte lederne å tilpasse seg pandemiens krav raskt og effektivt.

6.3 Analyse av Forskningsspørsmål 3

Hvilket læringsutbytte hadde lederne som følge av pandemien?

Læringsutbyttet en leder har fra ekstrem tilfeller som Covid-19 pandemien kan være enormt. Dette var en periode hvor mange forskjellige utfordringer oppstod og lederne måtte finne innovative og kreative løsninger for disse. Som Yukl og Gardener (2020) påpekte oppstår noen av de største utfordringene en leder kan møte på under kriser og forstyrrelser av normal drift. Dette er en periode som, selv om det var utfordrende, kan gi lederne muligheten til å lære og utvikle seg. Læring og utvikling i denne perioden var noe L1 også var enig med. L1 nevnte selv at denne pandemi perioden var nesten som en øvelse for ledere hvor de kom i møte med mange uforventede ting som førte til at de måtte effektivt finne løsninger på disse. En god del av adaptive ledelse teoriene er evnen til å lære og utvikle seg videre basert på tidligere erfaringer (Yukl & Gardener, 2020; Yukl & Mahsud, 2010). Det er derfor viktig at vi utforsker hva lederne har lært fra pandemien og hva de vil ta med seg videre. Lederne som ledet under pandemien, fikk tilegnet seg gode erfaringer og kompetanser som de kan bruke videre i sine ledelsesroller. Disse lederne vil ha muligheten til å bygge på de erfaringene og bli enda bedre adaptive ledere.

Læringsutbyttet i koronapandemien har vært stort. Lederne som deltok i denne undersøkelsen lærte en del om sin egen lederstil. L1 lærte effektiviteten av adaptive ledelse og hvordan informasjon og diagnostisering vil føre til gode valg. L1 og L3 lærte begge at god kommunikasjon og forskjellig lederstil eller oppførsel vil være nødvendig for å øke motivasjonen til medarbeiderne, og at tilnærmingen de trenger å ta varierer mellom enkelt individene. På lignende linje lærte L2 at medarbeidere har forskjellig behov i hva de trenger og hvor mye støtte og tid de trenger. Noen medarbeidere vil gjerne ha mer støtte og hjelp fra lederen enn andre. L4 lærte at med litt autonomi og ansvar vil medarbeidere klare å være mer engasjerte og komme med bidrag løsninger og forslag. Noe som også samsvarer med teorien (Bagwell, 2020).

Videre lærte informantene en del om ledelse generelt og læringsutbytte de hadde under pandemien førte til at de til egnet seg ferdigheter og informasjon som de kommer til å fortsette med etter pandemien. L2 lærte at digitale systemer er ganske effektive og har nå substituert en del fysiske aktiviteter med digitale aktiviteter. For eksempel holder L2 nå flere digitale møter enn fysiske møter. Digitale møter viste seg å bli mer effektivt både tidsmessig og økonomisk sett. L1, L3 og L4 lærte alle at ledere må være åpne for endringer og uforutsette situasjoner. Det vil komme usikre perioder hvor lederen ikke har kontroll og dette må de være forberedt på slik at de enklere kan innføre endringer og tilpasse seg de eksterne forholdene.

6.3.1 Konklusjon av Forskningsspørsmål 3

Covid-19 pandemien startet som en uforutsett krise som lederne ikke var forberedt på. Gjennom de siste årene har lederne til egnet seg nye erfaringer og kunnskap. Lederne har hatt en stor læringskurve. De startet med endringer som noe nytt de ikke hadde møtt på før. Nå har lederne til egnet seg erfaringer som har økt deres adaptive ledelses kapasitet. Lederne har lært mye om både egen lederstil, men også om ledelses generelt. Disse erfaringene har vært preget av mange utfordringer som krevde endring og tilpassing fra leder. Lederne har til egnet seg kunnskap som de kommer til å ta med videre, og implementere i deres ledelsesstil fremover.

7.0 Konklusjon

Våren 2020 kom Covid-19 pandemien. Koronapandemien noe nytt som vi ikke var forberedt på. Vi hadde lite informasjon om viruset, hvordan den vil utvikle seg eller hvordan den ville

påvirke samfunnet. Lederne måtte plutselig implementere mange forskjellige endringer i lederstil, drift, oppførsel, ansvar og arbeidsoppgaver. Dette var noe de ikke var forberedt på.

En adaptiv lederstil var ideelt for lederne, men med lite erfaring, tilgang til kunnskap, og møte med noe de aldri hadde opplevd eller forventet startet pandemien med en kaotisk start. Det var vanskelig for ledere å vite hva de trenger å gjøre og hvordan de skal gjøre det. Dermed klarte leder ikke å tilpasse sin lederstil etter de nye omstendighetene som pandemien påførte. Etter de første månene klarte lederne i likhet med teoriene å tilegne seg erfaringer, bygge på disse og samle inn nok data til å kunne tilpasse lederstilen sin til pandemiens krav. Lederne til egnet seg ferdighetene til å drive med adaptive ledelse på en effektiv måte.

Fra å ikke ha noe erfaring om adaptive ledelse til å ha gått igjennom en pandemi med kontinuerlige endringer, lederne hadde en bratt læringskurve. Lederne måtte lære å drive med adaptive ledelse for å kunne tilpasse seg endringene som kom som følge av de ekstreme kontekstene de var i. I denne perioden til egnet lederne seg mange erfaringer og ferdigheter som lærte de en del om deres eget lederstil, men også en del om hvordan ledelse kan effektiviseres videre etter pandemiens ende.

I disse årene har lederne måtte til egne seg mye informasjon og kunnskap. De har måttet lære å lede på måter de aldri hadde tenkt på tidligere. De ekstreme forholdene og kontinuerlig endringene krevde at lederne tilpasset sin lederstil for å best lede igjennom denne perioden. Med ny lederstil, arbeids oppgave, roller, krav, forventninger og endringer har lederne måtte til egne seg mange ferdigheter for å klare å tilpasse seg pandemiens forhold. Lederne kunne ha blitt enda mer effektive på tilpassing til pandemiens krav og endringer dersom de hadde hatt tidligere kunnskap om adaptive ledelse og teoriene bak disse. De ulike teoretiske rammene og retningslinjene innenfor adaptive ledelse ville ha gitt lederne muligheten til å tilpasse lederstilen raskt. Dette ville ha ført til at de første månedene hadde vært mindre kaotiske og at de enkelte feilene som ble gjort hadde blitt unngått. Funnene i dette forskningsprosjektet viser oss viktigheten av adaptive ledelse og lederens tilpasningsevne. Med truslene av at isens nedsmelting kan med bringe historiske virus og bakterier, er ledere nødt til å være forberedt på endringer og uforutsigbare ekstreme kontekster.

I denne oppgaven har vi sett på lederne og deres erfaringer og meninger om ledelse i koronapandemien. Vi har sett på ledernes valg, endringer og eventuelle feil valg for å

analysere effektiviteten av ledelse i pandemien og hvordan de har måttet utvikle og tilpasse seg forholdene. Det er verdt å legge merke til at denne oppgaven har fokusert kun på ledernes perspektiv. Et av lederne påstod at de ikke gjorde noen feil i løpet av koronapandemien. Det kan være interessant å undersøke medarbeiderne og deres erfaringer og meninger fra perioden vi har vært i igjennom. Interessant her hadde vært å se graden av hvor lik medarbeidernes erfaringer og ledernes erfaringer er. Det kan hende at lederen som mente de ikke hadde noen feil, kan ha tatt valg som medarbeiderne mener er feil.

8.0 Litteratur Liste

- Bagwell, J. (2020) *Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purpose Action*. Hentet fra <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1301295.pdf>
- Chisholm-Burns, M. A., Brandon, H. H., & Spivey, C. A. (2021) *Leadership lessons from administrators, faculty, and students during the COVID-19 pandemic*. Hentet fra <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877129721002045?token=96640A59286B29344F2DB9BA87D2C6EEAA169A99CCA5F2149BDB43F991F85E1EB57ABFD28A5842418A55DA8E5CA873AF&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220508172858>
- Geier, M. T. (2016) *Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance beyond expectations?* Hentet fra <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051815627359>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Gavarretta, F. L. (2009) *A framework for examining Leadership in extreme context*. Hentet fra <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1048984309001763?token=7A931D328E7438138248E0A45C15BB4F971E8B887B20225DE426EC410DCAA55797901E07FC73EB4E9F5D6424358E935E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220419230044>
- Hayashi, C., & Soo, A. (2012) *Adaptive Leadership in Times of Crisis*. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/pdf/26469795.pdf>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky (2009) *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Mayet, N. T. (2021) *Adaptive leadership capacity in extreme contexts: The experience of public-sector leaders in South Africa during the COVID-19 pandemic*. Hentet fra https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/80474/Mayet_Adaptive_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morelle, R. (2014) *30,000-year-old giant virus 'comes back to life'*. Hentet fra <https://www.bbc.com/news/science-environment-26387276>
- Mutch, C. (2015) *Leadership in times of crisis: Dispositional, relational and contextual factors influencing school principals' actions*. Hentet fra <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212420915300200?token=5641BD1CCE42DD2A9E62FFC83B548DA4D9A790F23BBB679C880E1FCEDC8EE04553AE19F70>

[DBC2800FA4EEB76AA0C5FA3&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220419230300](https://membershipsites.com.au/files/2022/04/19230300-1&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220419230300)

- Petriglieri, G. (2020) *The Psychology Behind Effective Crisis Leadership*. Hentet fra <https://membershipsites.com.au/files/2022/04/19230300-1&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220419230300>
- Pleasance, C. (2021) *Melting permafrost could release potential deadly ancient viruses and bacteria, Russian scientists fear*. Hentet fra <https://www.dailymail.co.uk/news/article-10307853/Melting-permafrost-release-potentially-deadly-ancient-viruses-Russia-warns.html>
- Santra, S., & Alat. P. (2021) *Adaptive leadership of doctors during Covid-19*. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-08-2021-0073/full/pdf?title=adaptive-leadership-of-doctors-during-covid-19>
- Tjora, A. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal
- Yukl, G., & Gardener, W. L. (2020) *Leadership in Organization*. Pearson Education
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010) *Why flexible and adaptive leadership is essential*. Hentet fra <https://psycnet.apa.org/fulltext/2010-13314-002.pdf>

Vedlegg:

Intervju Guide

1. Hva vil du si er den viktigste rollen til en leder generelt?
2. Hvordan vil du beskrive din lederstil før pandemien?
3. I din mening, Hva vil du si var den største utfordringer når det kommer til ledelse under korona pandemien?
4. Hvordan mener du ledelsesstilen endret seg under pandemien?
5. Hva ved lederstilen endret seg?
6. Hvorfor endret det seg?
7. Hvordan tilpasset du lederstilen din underveis? Og hva var årsaken til endringen?
8. Hva slags tilbakemeldinger fikk du på din lederstil fra medarbeiderne? I hvilken grad viste de fornøyde eller misfornøyde?
9. Korona pandemien var og fortsatt er en usikker periode hvor vi ikke vet hvordan i morgen dagen vil se ut. Hvor forberedte var/er dere på endringer, enten det skal være nye tiltak eller nye krav fra medarbeiderne?
10. I hvilken grad har det vært vanskelig å holde medarbeiderne motiverte og trygge i denne perioden? Hvordan har dere tilrettelagt for å holde de motiverte og trygge? Hva har du vektlagt i din lederstil?
11. Pandemien er definitivt et ekstremtilfelle. Hvordan tror du ledelse vil se ut etter pandemien, og hva vil dere si vi kan lære om ledelse fra denne perioden?
12. Hva lærte du fra ledelse under korona pandemien som vil fortsette etter pandemiens slutt?
13. Hvis du kunne ha gått tilbake i tid. Hva ville du ha sagt til deg selv, før korona pandemien i hva du må være forberedte på når det kommer til ledelse?
14. Hva er du spesielt fornøyd med i forhold til din ledelse under pandemien?
15. Hva er de største feilene dere har gjort under pandemien som dere skulle ønske dere gjorde annerledes i lederrollen?
16. Er det noe innen ledelse og ledelsesstil som vi ikke har snakket om som dere føler jeg burde vite i forhold til prosjektet?